创新年代系列
CHUANGXIN NIANDAI

丁磊
网易掌门人

从网易创办到身价逾亿，丁磊用了四年时间；
从白手起家到中国首富，丁磊用了七年时间；
他经历了从冰点到沸点；
他创造了丁磊传奇，也创造了丁磊速度。
网易的发展让人看成是一个奇迹，一个传奇。

李今生◎编著



现代出版社
MODERN PRESS

创业不能盲目进行，创业要取得成功，首先要善于寻觅商机和把握商机，其次要能够提供满足人们需要的产品

当你的产品为千家万户所接受时，成功已经来到你的身边

丁磊精彩语录

●人生是个积累的过程，你总会有摔倒，即使跌倒了，你也要懂得抓一把沙子在手里。

●我对机遇的看法是：强者创造机会，智者抓住机会，弱者等待机会。

●企业最后是被谁打死的，是自己把自己打死的。

●动作可以慢，但战略一定要正确，看准了再跟上去，这样风险比较小，这样别人犯过的错误就不会再犯。

●一个人的生活就像在大海里航行。如果你连自己的目标都不知道在哪里，那么，任何风向对你来说都是不顺的。

上架建议：财智人物

ISBN 978-7-80244-547-5

9 787802 445475 >

定价：29.80元

创新年代系列
CHUANGXIN NIANDAI

图书在版编目（CIP）数据

网易掌门人丁磊/李今生编著.—北京：现代出版社，2009.8
（创新年代丛书）
ISBN 978-7-80244-547-5

Ⅰ.网… Ⅱ.李… Ⅲ.丁磊—生平事迹 Ⅳ.K825.38

中国版本图书馆CIP数据核字（2009）第132778号

网易掌门人丁磊

李今生◎编著

书号：ISBN 978-7-80244-547-5
定价：29.80元

现代出版社
MODERN PRESS

图书在版编目（CIP）数据

网易掌门人丁磊/李今生编著．—北京：现代出版社，2009.8
（创新年代丛书）
ISBN 978-7-80244-547-5

Ⅰ．网…　Ⅱ．李…　Ⅲ．丁磊—生平事迹　Ⅳ．K825.38

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2009）第 122778 号

作　　者：李今生
责任编辑：张桂玲
图片提供：CFP
出版发行：现代出版社
地　　址：北京市安定门外安华里 504 号
邮政编码：100011
电　　话：010-64267325　010-64245264（兼传真）
网　　址：www.xiandaibook.com
电子信箱：xiandai@cnpitc.com.cn
印　　刷：三河腾飞印务有限公司
开　　本：720×1040　1/16
印　　张：14.5
版　　次：2009 年 9 月第 1 版　2009 年 9 月第 1 次印刷
书　　号：ISBN 978-7-80244-547-5
定　　价：29.80 元

前　言

12年前，在互联网行业，有一棵小草破土而出，几经挣扎和奋斗，如今，这棵小草吐露出勃勃生机，并蜕变成为一棵参天大树。

6年前，美国《福布斯》和胡润富豪排行榜，双双把一个跌进贫困深渊的穷小子排在中国大陆富豪榜首，当时他32岁，成为最年轻的富豪。

2009年5月，当全球遭遇金融危机，许多企业因资金链断裂纷纷破产倒闭，他仍跻身于2009年“新财富500富人榜”，位次由2008年的62名上升为2009年的20名。

如今，他账上蛰伏60亿元的现金和存款，成为中国互联网企业中现金资源第二充足的企业。

他就是三大门户网站之一网易的CEO——丁磊。

“中国领先的互联网技术公司”，这是网易2000年登录纳斯达克时在招股说明书中对自己的定位，至今，这个定位一直没变。技术过硬，这是丁磊成功的第一个条件。丁磊靠技术起家，他痴迷于技术，从创业到现在，他每天都在关注互联网的新技术，密切跟踪互联网技术新的发展方向。

一方水土养一方人，丁磊的身上有很多浙江商人的特质，他天生就具有敏锐而长远的商业眼光和市场洞察力，他能体验式地观察和了解市场，站在用户的角度开发产品，这是他创富的第二个条件。技术和市场一经结合，他的高科技产品便顺利变成商品，从而走进千家万户，改变了人们的

生活状态。

丁磊从一开始起就以一种低调务实的态度经营自己理想中的互联网帝国，在短短 12 年间，他不断推出新产品，不断优化和更新已推出的产品，他要把每一种产品都做到极致。

丁磊并不看重财富榜上的排名，他始终关注的是自己的产品，关注的是社会责任，即使在他拥有上亿现金的今天，他依然还在互联网这块土地上奔跑、耕耘，不断夯实他的互联网王国的地基，同时为人们生活带来更多的便利。

如今，丁磊的名字已经和网易联系在一起，网易就是丁磊，丁磊就是网易。

本书与大家一起分享网易从 3 个人的小公司发展成为几千人的互联网王国，其间所经历的坎坷和风雨，以及最终走向辉煌的过程；解析丁磊从普通人到商业巨子的成功蜕变过程以及他作为新经济领军人物的成长、成熟过程；学习他成功创富的商业手段和智慧谋略。

可以说，丁磊的成功，堪称为创业者的楷模，网易的发展壮大，为中国本土化企业如何成长提供了一个范本。

目录 Contents

不到后天的太阳，如果你希望看到太阳，就必须坚持。丁磊就是看到后天太阳的少数人之一。

丁磊是个务实的人，他早就看到互联网行业并不是靠炒作产生暴利，靠的是实实在在的产品。“互联网和传统行业没有什么两样。”因而，当他在纳斯达克上市遭遇生死危机的关键时刻，他以浙商敏锐的商业头脑和眼光，把注意力转向实实在在的互联网产品上，先是短信，后是游戏，这是网易起死回生的希望，是网易摆脱困境的两大“法宝”。

有谁会像他那样眼盯着短信4分多钱的利不放？又有谁能作出像他那样的预言：“世界上投资最少，甚至每天睡觉都可以有成千上万收入的行当有哪个？网络游戏便是！”

不知道从什么时候起，我们习惯了E-mail这种快速、便捷的沟通方式，如今在我们的生活中，已经离不开电子邮箱。可是，谁又能想到，在邮箱开发的最初，丁磊和他的同伴忍受了多少日日夜夜开发软件的艰辛努力，在邮箱开发出来后，丁磊又是怎样做出忍痛割爱出售邮箱的痛苦抉择，在“163”这个数字域名背后，蕴藏着怎样的一个不同寻常的故事。

丁磊是中国本土邮箱的始祖，是中文邮箱第一品牌“163”的创造者。经过10年的技术积淀，在“163”的旗帜下，已经衍生出6个优秀的邮箱品牌。

2000年10月，丁磊找EA公司（电子艺界）想代理他们的《创世纪》，遭到拒绝；后来，他又想办法和索尼公司联系，希望能够代理他们

的网络游戏《无尽的任务》，而索尼则根本就不见他。于是丁磊狠下心来，决定自主研发网游产品，为民族产业争口气。尽管这条路艰辛而漫长，但丁磊终于坚持走了下来。丁磊用了5年的时间，创造了将他自主研发的两款游戏《梦幻西游》和《大话西游2》百万玩家同时在线的网游神话，率先书写了中国网游运营商的第一个白金纪录。不仅如此，2008年8月，网易成功获得全球娱乐软件的顶尖开发商和出版商暴雪娱乐旗下《星际争霸2》、《魔兽争霸3》和战网的独家运营权。这一次，是暴雪娱乐主动找的丁磊。

第六章 回归门户，网聚人心 125

有人说，只有不为鱼的钓者才能钓到大鱼来，丁磊便是如此。网易创立时，丁磊想到的，只是网聚人气，网聚人心，当时，丁磊以其独特精准的战略眼光，洞察到互联网的前景，并对互联网的美好前景作了种种设想。互联网的前景虽好，但其发展过程是痛苦的，它本身的技术发展和进入中国本土化的过程是艰难的。从短信业务，到网络游戏，再到回归门户新闻，丁磊提出了“大门户战略”的概念，他认为门户不只是新闻产品，有很多的应用会体验在大门户上。这一概念的提出，使丁磊从一个网络技术拓荒者转变为惠及大众的互联网纵深变革者。

第七章 互联网的助推器 163

丁磊是一个低调、内敛，没有任何作秀成分，不刻意追求表面工夫，只扎扎实实做企业的人。他甚至连在企业内部做一个最高管理者都不热衷、不适应，他宁愿退居幕后，运筹帷幄。网易就在他稳妥的推动下一

第一章

艰苦创业，砥砺心志

2003年《福布斯》中国内地富豪排行榜前10名中，有4位是浙江籍：丁磊、陈天桥、郭广昌、鲁冠球。他们非常引人注目。生于奉化、长于奉化的丁磊，身上有着太多浙江商人的特质：性格朴实而稳健，行事低调而务实。这个长着一张笑嘻嘻的娃娃脸的财富少帅，在很多场合都承认，是家乡的土壤给了他商业头脑。



一、梦想从这里开始

人人都有梦想，但实现梦想必须有付出努力的实际行动；否则，梦想只能是空中美丽的海市蜃楼。丁磊的早期教育和他步入社会之前养成的思考习惯，为他今后的事业发展做了良好的铺垫。

1. 丁家出了个“神童”

浙江奉化地处长江三角洲南翼的东海之滨，四周有天台山脉和四明山脉连绵环绕，将小城奉化呵护在环抱中，勾勒出奉化“六山一水三分田”的地貌。奉化城山清水秀，人杰地灵。

1971年10月的一天，一声清脆的啼哭声划破寂静小城的上空，一个男婴呱呱坠地，给丁家老少带来了喜悦和希望，孩子的父亲更是喜不胜收。按照中国人的传统观念，生儿子可以继承父业，光宗耀祖。按照父亲的设想，儿子长大以后一定要像他一样成为一名有出息的工程师。

丁磊的父亲是国营奉化食品厂分管技术的副厂长，这是一家有1500人规模的大厂，生产的食品主要用于出口。

从丁磊记事起，父亲每天都在忙着跟外国公司谈判、做生意，整天都

在研究如何提高产品质量以应对市场竞争的问题，整天都在考虑如何让产品达到美国 FDA 标准，以顺利通过美国方面的质检等问题。父亲忙于工作的身影早就在他脑海中打下了深深的烙印。

好奇本来就是小孩的天性，丁磊的好奇心从小就没有遭到父母的干涉和压抑，反而总是得到父母的鼓励和启发。从小，丁磊就在这个知识分子家庭的良好氛围下茁壮成长。父爱如山，母爱如海，丁磊沐浴在全家的关心和宠爱中，被浓浓的亲情包围着。

丁磊从小就喜欢无线电。当他四五岁的时候，家里的电子管件、半导体之类的东西都成为他手下的玩具。他非常好奇地感到："收音机为什么靠一个小板就能发出声音?"、"手电筒为什么会发出亮光?"他要把它们拆开看看，然后再组装起来，他每天都沉浸在这种"探索发现"的世界里，沉浸在那种创造与拆毁给他带来的快感里，乐此不疲。

而他的父亲对他的"破坏"行为不但没有责怪，反而总是不厌其烦地解释，有时还会耐心给他讲解，并手把手地把这种简单组装教会儿子。小丁磊打破砂锅问到底的精神在父母及时的启发下得到良好发展，使他养成了独立思考的习惯。在以后的人生中，丁磊面对每一次重大决策或复杂的事情，总爱思前想后。"一琢磨，总能琢磨出点东西来"是他对动脑筋的体会。

丁磊多年的"摆弄拆卸"终究没有白费，还在上初中的时候，他终于自己组装了一台六管收音机，那是当时最"复杂"的收音机，能接收中波、短波和调频广播，这项小小的"发明"，在当地一时传为佳话，四方邻里都在夸奖说丁家出了个"神童"，长大以后一定是当科学家的料子。

丁磊没有成为科学家，他成了一名成功的企业家。他的成功，很大程度上得之于他技术上的过硬。很多年以后，丁磊能够创办互联网公司，并能够在几度沉浮面临困境的情况下，带领公司闯过难关，一路奔跑，在互联网行业创下多个"第一"，成为网络新经济的领军人物，很大程度上同他对技术的痴迷分不开。

2. 耐人寻味的“第十名现象”

尽管丁磊非常聪明，但非常遗憾的是，他读初中的时候，上的并不是重点中学，他所在的中学从来就没有人考上过大学。背着沉重的压力，丁磊学习非常勤奋努力，终于在高中时考上了重点中学奉化一中。但从普通中学考过来的他，刚开始时明显落后于那些初中就在重点中学的学生。在奉化一中的第一学期，全班54个人，丁磊的成绩是倒数第6名。提起这件事，丁磊还记忆犹新，他记得，当天他们6个就被老师留下来，被痛骂一顿，说：“为什么就是你们6个人拖了全班的后腿？”

为了避免此类事情再次发生，在随后的岁月里，丁磊暗自发奋，成绩慢慢追了上来，每次考试都有上升，从四十几名，到三十几名，再到二十几名，一直追到十名左右，成绩基本上稳定下来。1989年丁磊参加高考，他的成绩只高出重点分数线1分，是全班第十名。

奉化一中作为省重点中学，教学设施比较齐全，在那里，学校有几台苹果电脑供学生使用，于是那里的学生享受了普通中学所没有的待遇。也就是在那里，丁磊的兴趣爱好得到了前所未有的激发，他对电脑的热爱同样表现出一种痴迷的程度，这好像是秉承了幼时无线电“发明”的技术因子，他接触电脑，同样显示出极强的技术天分。他很快就成为学校的电脑高手。他喜欢玩游戏，也在苹果电脑上编写游戏程序，除此而外，他自学完了BASIC语言，积极参加电脑兴趣小组。他在一次编写软件的比赛中获得了第二名。

根据专家的研究发现：许多在小学期间前几名的“尖子”在升入初中、高中、大学，乃至工作之后，有相当一部分会“淡出”优秀行列，而许多名列第十名左右的学生在后来的学习和工作中，竟会出人意料地表现得非常出色。这种现象后来被人们称为“第十名现象”。

专家对这种现象作出进一步的解释：在过去，学校的老师和家长往往很单纯地用语文、数学成绩给孩子们拉榜排名，使学生们在培养兴趣爱好、拓宽知识面、发展个性等方面受到了很大的制约，因此束缚了他们智

力的发展。

而第十名左右的学生虽然成绩不是优秀的，但是他们的思维大多比较灵活，学习也比较轻松自如，兴趣爱好广泛。老师不太注意这些学生，反而使他们有较强的独立学习的能力，开发潜力也大。用一句话来解释，“第十名”与尖子生的差别，实际上就是用 5 分力气获得 8 分收获与用 10 分力气获得 9 分收获的差别。

可以说，在整个中学阶段，丁磊除了每天上学和在课余时间完成老师布置的作业外，更多的时间，是用在个人的小研究和发明上。在学校里，他的性格还有些内向，不爱抛头露面，不喜欢张扬自己的本事，也不爱参加文娱体育运动，不喜欢把时间花在广泛的人际交往上，与同学的交往都是泛泛之交，从不花时间去交什么铁哥儿们。在丁磊的身上，很早就显示出了一个技术人员必备的潜能和特质。

3. 大学里养成的思考习惯

1989 年，丁磊高中毕业。他的高考分数只高出重点本科线 1 分。这意味着，他需要慎重地填写志愿。他从小就有当电子工程师的梦想，他从招生考试报上看到成都电子科技大学的介绍。尽管成都离家较远，但该校几万册的电子专业类藏书深深吸引着他，他觉得有这么多书看真是一件幸福的事情。于是丁磊就将成都电子科技大学作为第一志愿填报。在填报专业志向时，丁磊很想选他喜欢的计算机专业，但父母提出建议：“什么专业都可以选，计算机不要选，因为计算机对人体有害，你每天坐在电脑前就像照 X 光。”这个说法也不无道理，当时的计算机显像管的辐射，对健康多少是有影响的。于是，丁磊就填了成都电子科技大学的通信专业。丁磊的愿望没有落空，第一批录取时就收到成都电子科技大学的录取通知书。被分到了全校最小的系——微波通信系，一个系只有 30 个人。

因为选择的并不是自己喜欢的专业，丁磊为此事郁闷了很长时间，好在电子科技大学有丰富的计算机藏书、一流的师资和技术的氛围。课余时

间，他最喜欢去的地方是图书馆。尤其是泡在外文科技类阅览室里。他经常翻阅国外的杂志，科技类的特别是美国的计算机杂志，每一期他都如饥似渴地阅读。通过阅读，他开阔了眼界，拓展了视野，了解到“信息交换系统”，了解到 Internet 服务在未来将有广阔的前景。

当时，关于互联网的书还非常少，在丁磊的印象中，有关 TCP/IP 方面的书还要请别人吃饭才能借到，而且看书的时候要不停地做笔记，因为原版书非常少，能借到一本书就显得特别珍贵。那时候，图书馆、宿舍、食堂三点一线是丁磊大学生活的主旋律。

据丁磊大学时代的辅导员张陈兴老师讲，丁磊总是一副笑嘻嘻的面孔，他还是班里的团支部书记，乐于助人。张老师说，如果说丁磊能有后来的成就，应该归功于他经常到图书馆翻阅外文科技尤其是计算机书籍，“他比别人早一步得到最新的世界科技动态，有关互联网的信息也是从那里得来的。”

为了学习自己心爱的计算机专业，丁磊还经常去计算机专业蹭课听。在大学期间，他几乎自学了计算机专业的所有课程。而对于他的本专业微波通信专业，他却习惯于课后补回来。往往是临到考试前的两个星期，他才借来同学的笔记，极力揣摩老师的意图以及课上可能讲述的内容。通常的情况是，他在两三个星期便能掌握一门功课，并能驾轻就熟。

这种喧宾夺主学习计算机专业的做法，反而培养了他独立思考的习惯。日后他在创业开始搞互联网的时候，由于互联网的书还非常少，也没有几个人能教你互联网是什么，很多东西就必须通过自己的独立思考才能获得。

Google（谷歌）全球副总裁兼大中华区总裁李开复说过，大学的教育就是告诉你如何掌握学习方法。如果掌握了学习方法，你永远都有机会；如果你只是掌握一门技术，你极有可能被淘汰。

4. 毕业前的选择

四年的大学生活终于结束了。丁磊站在人生第一个十字路口上，他和

其他学生一样，面临毕业之后是就业还是考研的选择。据统计，重点大学里面的学生，往往是1/3出国，1/3考研，1/3就业。丁磊非常矛盾，要考研继续深造吗？那样的话，可能更多的是从事理论方面的研究工作，可他的梦想一直是希望创办一家电脑公司。可以自由地写自己的软件，开发一些电脑产品，然后让很多人都成为自己的消费者，用上"丁氏电脑公司"的产品。

丁磊绝不属于"书呆子"型的人。他学习知识的目的是要不断地将知识转化为技能，将技术融入实践。他在大学里学的"两个专业"，不管是微波通信专业还是计算机专业，最大的特点就是实践性强。最让丁磊印象深刻的是在大学里参加的课题组，在那里，他展示出较强的动手能力，尤其是在计算机编程方面。丁磊的毕业论文指导老师冯林至今还记得丁磊留给他的一次印象。那是1992年冬天，丁磊正好是大四上学期，参加冯老师主办的一个电磁场CI软件的成果展示。参观完毕，丁磊和其他几个同学找到冯老师，希望冯老师将这个软件交给他们做。丁磊的自信给冯老师留下了深刻的印象。

在课题组，丁磊对计算机表现出痴迷的程度。他开始由兴趣步入了专注的境界。当许多人都不知道编程是什么的时候，他已经能熟练地做一些界面的设计了。对计算机技术的情有独钟，展示了他专一的个性，而对计算机专业的投入，则培养了他稳重、踏实的办事作风。

丁磊对计算机编程的兴趣从这里展开，对他的评价也在大学时代逐渐显现出来。冯老师说："丁磊给我的感觉就是他不是个被人安排的人。"这样的评价被他大学时代的室友伍浩进一步演绎，他说："他的成绩只是中上，他不张扬，但他的闯劲儿给人印象深刻，他的爱好就是编程。"

在大学生活的最后一个学期，他曾去过一家计算机公司做过兼职，成为一名兼职工程师。在那里，他第一次接触Modem、Windows NT等新设备、新概念，并学会许多大学校园里所学不到的东西。这是他平生第一份工作，也是他涉世之初的体验，他非常珍惜这样的机遇。大学的这份兼职工作，仿佛为他的大学生活打开了一扇窗，帮助他走出封闭的课堂，增加了社会阅历，获得了实践经验，使他对计算机领域有了更清楚的认识，为

他今后在计算机领域从事技术工作奠定了坚实的基础。

1993 年，是不太平静的一年。这一年，乘着邓小平南巡讲话的东风，下海创业的人一波又一波；这一年，中共十四大的召开，将“改革开放”从政策落实到行动上，经济特区的成立带来欣欣向荣的局面。丁磊内心涌现些许自主创业的冲动，又掠过一丝胆怯。毕竟，以他在学校所学的知识，远远还不能够独自支撑一个企业的发展，离作为企业家的要求相差也还很远，况且，实践经验不足，社会经验不足，也没有足够的心理承受能力，此外，还有资金、人脉等很多自己所意想不到的事情。

也正是基于这样的考虑，丁磊最后做出了重要的决定：放弃考研，放弃回到校园里对书本知识的学习，到实际工作中去进一步提高应用技术的技能。成功之后，丁磊每每想起这个决定，他就深感庆幸，他做出了人生一个关键的选择，他觉得幸亏当时没读研究生。读了，有些机会也许就错过了，社会本来就是一所很好的大学，这所大学教会你“务实”两个字，这是丁磊在创业多年后最深刻的感触。用句最直白的话来说，就是你要给消费者提供最有用的产品，最好的服务，你的公司才能够赚钱。

“大学毕业后是直接工作，还是读研究生，要因人而异。我们不鼓励毕业生直接创业，除非你在某一方面很有特长。”“如果只是为了一张文凭，我个人认为没有必要用两年时间去读研究生。未来 5 年内，中国有这张文凭的人将会是一大堆。”这是丁磊对后来人的忠告。

人生就是这样，选择就意味着放弃，有舍才有得。这样的选择，使丁磊放弃了很多机会。这样的选择，也使他获得了重要的机会。

直到今天，丁磊依然告诫刚毕业的大学生不要急着创业，他认为大学毕业后，还需要有三五年同社会“接轨”的时间，之后，如果感到自己非常适合创业了再创业也不迟。“对于大学毕业生创业，我不反对，但风险大，要慎重。”他说，创业不仅要有激情、勇气和智慧，还要有金钱。大学生一是没钱；二是没有阅历。而且现在经济大环境不好，如果只凭一腔热血去创业，风险很大。“建议大学生像我当年一样，先到企业干两年，学习管理经验和社会阅历，想清楚了、准备好了，再去创

业。”“做企业是一个长跑的过程。我一直相信，专注一件事，少犯错误，你想不成功也很难。”

1993 年 7 月，丁磊以优异的成绩毕业，获取工学学士学位，经过 4 年的日夜苦读，他踌躇满志地走向了社会。

二、让人羡慕的“铁饭碗”

刚从学校毕业的丁磊并没有满足大学4年学习的知识。在工作单位，丁磊一方面在拼命学习新的技术；一方面也在不断地将这些技术用于实践，他看到了互联网在中国的发展前景。与此同时，他越来越不适应工作单位里的沉闷气氛，越来越不习惯单位上太多的管理框框。工作两年的丁磊在经过慎重思考之后，毅然做出“开除”自己的决定。

1. 学会Unix技术

20世纪90年代初，大学生毕业后是由国家统一分配工作单位，从成都电子科技大学毕业的丁磊，被分配到宁波市电信局做程控交换机维护工作，这是一个人人羡慕的“铁饭碗”。按照传统的观念，家长拼命供子女上学，目的就是在大学毕业后能捧上让后半生衣食无忧的“铁饭碗”。

电信局主要使用的是Unix，而不是WinNT。丁磊觉得很奇怪，为什么不用WinNT呢？WinNT也是多任务的系统，难道Unix有更多的优势吗？他决定一定要好好研究Unix。为了研究Unix，丁磊常常每天晚上12点以后才离开单位。他把自己泡在机房里，一待就是一整天。这样子的日子一过就是两年。他在不断地充实自己，遇到问题不绕道而行，遇到技术困难

想办法解决，迎难而上。他的学习能力很强，独立思维和应用的能力也非常强，这得之于他在大学里养成的思考习惯。遇到困难，他也从不指望别人来帮忙解决，他自己通过思考后就能解决。他学会了 Unix 操作系统，并开始写一些同事们根本看不懂也不理解的小程序。他关注着计算机的发展前景，也常常和同事们一起学习电信网络的基础知识。

尽管在别人眼里，他还只是个不起眼的毛头小伙子，但丁磊觉得，他的本领已经在逐渐增长。在电信局，丁磊收获了使他受益匪浅、享用终生的 Unix 技术。丁磊说："我认为网易的成功和使用 Unix 是无法分开的，现在我仍担任网易社区 Unix 版的版主，和大家一起探讨 Unix 问题。"丁磊认为在电信局的工作，为网易后来的成功做了很好的铺垫，因为，在那里，他掌握了电脑用于解决实际问题的技术，更重要的是，也为今后的创业积累了人脉，在网易成立之前，丁磊就是在同电信局反反复复地打交道的过程中积累了经验，增强了实力。

2. 第一次接触 BBS

1991 年，欧洲粒子物理实验室开发出万维网，即"WWW"。通过它将位于全世界 Internet 网上不同地点的相关数据信息被有机地编织在一起。两年后，美国伊利诺伊大学超级计算机应用中心的两名软件设计员又开发出了全世界第一个真正的网络浏览器"Mosaic"，互联网终于第一次以图形、声音和文字集成的方式被呈现在全球的电脑上。此后，互联网的发展迈上了一个新的台阶。

据丁磊回忆，互联网产生商业价值是在 1993 年，那一年，除了出现互联网之外，互联网技术上还出现了三个因素，第一个是高速调制解调器，第二是个人电脑的 Windows 系统，第三是浏览器产生。这些带来了第一次互联网时代。

丁磊在宁波电信局工作时，互联网刚刚传入中国。一天，丁磊在一本杂志上看到美国已经有 28.8K 的 Modem 投入使用了，他非常清楚 28.8K 是个什么样的概念，也就是说可以在一秒钟内传送 3K 的文件，这种高速

度的传播足以带来一场技术革命。学过电信专业的丁磊知道，这肯定不同于当时国内的电话通信，它可能带来巨大的进步，带来一个数字通信时代。丁磊立即向电信局的总工建议在电信局开展信息服务业务。丁磊建议，从美国定购两台28.8K的Modem来，让他做一个文件传输的测试。总工立即对他的建议做出否定，总工认为，在电话线上只能传9600速率，怎么可能传28.8K Modem的速率？这只能算是刚毕业的大学生的突发奇想，年轻人，太好高骛远了。丁磊没法说服总工，但他骨子里那种钻研技术的火一经点燃，就很难被扑灭下去。几经折腾，他通过朋友从美国带了一对Modem回来。他立刻在深圳和宁波之间传输这个28.8K的数据，大概传了半天工夫，信号非常稳定。丁磊喜出望外，觉得数字通信的时代应该到了。基于对自己对技术的自信，丁磊依稀看到了数字传输的前景和机遇。他想在电信局率先做实验，实现自己的想法，但建议提出之后，就如石沉大海一般，根本就没有人理会。

一次，他无意间在一本杂志上得知北京开了一个名叫“火腿”的BBS（电子公告板）站。第一次接触BBS，他还不知道怎么上。他突然想起非常熟悉的Modem，就按照杂志上介绍的号码试着拨了一下，没想到，还真上去了。尽管里面内容很少，但已经具有互联网的雏形，比传统通信更便宜更简单。对电脑和通信一直敏感的丁磊当时就敏感地发觉到：BBS有着极大的发展空间，有很大的发展前景。这个平台虽然目前内容还很粗糙，但以后一定会是吸引人的一块磁石。第一次登录BBS的丁磊非常兴奋，他请求中国惠多网的创始人之一孟超帮忙，帮助他在宁波电信局建成了自己的BBS站。

3. 第一次登录Internet

1994年4月20日，NCFC（中关村地区教育与科研示范网络）工程接入Internet的64K国际专线开通，实现了与Internet的全功能连接，从此中国正式全功能联入国际互联网，进入互联网时代，成为国际互联网大家庭的第77名成员。正是在这一年，一直在思考计算机将会怎样发展的丁磊第

一次登录 Internet。

为了找一个产品的资料，丁磊翻遍国内报纸杂志没有找到。失望之余，他抱着试试看的想法，从中科院高能所的同学那里要了一个账号，由中科院的一台 VAX 机连到了美国的 Internet。当时他正在钻研 Unix 技术，所以他访问的第一个站点是 Linux，使用的字是字符界面的 Lynx 软件，登上 Linux 网站，他查到了 Unix 技术方面的相关资料。

随后，丁磊登录了美国著名的门户网站雅虎（Yahoo）。雅虎是由中国台湾人杨致远（Jerry Yang）和美国人大卫·费罗（David Filo）创立的。当时他们还是美国斯坦福大学工学院的研究生。他们喜欢在万维网上冲浪，并把他们所喜爱的站点编成一个名单以便寻找。有一次他们灵机一动，决定把这些名单公布在网上，供网友使用，并将这一名单取名叫“Jerry's Guide to the World Wide Web”（通往万维网的杨致远指南）。没有想到这一搜索软件大受学生们的欢迎，产生了轰动效果。于是，1995 年，他们干脆放弃写毕业论文，专门从事创建网络门户的工作，并把主要站点的名单起了新名字“Yet Another Hierarchical Officious Oracle”（另一层次式的正式指南），它的缩写词 Yahoo 便成为这一网络门户的名字。1995 年，杨致远干脆放弃即将完成的博士学位创立雅虎公司，将网络搜索引擎商业化。

登录 Yahoo，让丁磊在短期内获得大量资讯，真是省时、省力、高效、方便。接着丁磊又去创新公司下载了不少多媒体驱动程序，他需要的资料全都找到了。真是得来全不费工夫啊！互联网真是神奇！不必花国际长途电话费，只要点击一下，就可以拿到最新的资料了。

于是，丁磊成为北京电信前 100 名用户之一，也是中国最早的一批网民。那时，大多数中国人还不懂上网，或者说根本就还没有互联网的概念。

当时上网速度非常缓慢。丁磊发现，在互联网领域，中国是个非常大的市场。互联网本身就能创造商机，因为它能满足人们的需求，坐在家里只需在电脑上轻轻一点，全球资讯都可以看到。从此，丁磊更加关注计算机和互联网的发展。他研究美国互联网，预感到互联网传入中国将产生深

刻的革命意义。“Internet 在刚进入中国的时候，没有人知道它到底是什么样子的，也没有一本书很系统地告诉你它的整个结构、里面的软件以及其他一些东西。我每天在网上通过各种各样的关键词去找，然后打印出来放在脑中去组合、搅拌。也是在那时候，洞察到互联网中所蕴涵的巨大商机。”

4. 第一次开除自己

电信局是一个向用户提供各种电话通信业务的部门，电信局的工作是一份令人羡慕的工作，工资收入高，福利待遇好，是一个受人羡慕的“铁饭碗”。和丁磊同时分配进电信局的有 16 个，都是名牌大学的高才生。可以说，电信局是一个知识分子云集的单位。

但丁磊并不喜欢电信局的工作环境。他感到，每天工作按部就班，根本感觉不到一点创新和发展，非常枯燥。工作之余他喜欢编写一些程序，但在他的同事看来根本没有必要，比如，他写一些程序，同事们并不理解，对他说：“这东西我们可以去买，也可以请别人做。”

丁磊喜欢钻研新技术，他认为电信部门是接受新技术和新信息最快的部门，基于此，他向单位提出很多革新技术的建议，但他的热情遭到的只是一盆盆冰水。谁会相信一个初出茅庐的小伙子呢？于是丁磊产生了一种难尽其才的苦恼，他不想这么浑浑噩噩地“混”下去，他希望用技术来实现自己的价值，他渴望有适合自己生长的土壤，在那里他能够一展才华。

丁磊担心，长此以往，自己的“棱角”慢慢地会在这个环境中磨平，变得安于现状，不思进取。丁磊回忆说：“一个人应该关心自己的成长，在一个岗位上学到些什么，而不是一些别的什么事情。”丁磊决定离开这个消磨意志的单位，他想展翅高飞，在市场经济大潮中施展自己的抱负。

在电信局待了两年，丁磊收获了对自己终生受用的东西，他不仅学会了 Unix 技术，并且搞懂了 Internet 是怎么一回事，掌握了 TCP/IP 技术的基础，丁磊已经看到，互联网在中国还没有得到广泛应用和推广，也就是说，在互联网中蕴藏巨大的商机，互联网在中国是一个巨大的市场。但作

为内地城市的浙江比较保守，并不能率先接受新技术，不是做 IT 的好环境。而广州作为沿海城市，从 1992 年邓小平南巡讲话之后，经济获得快速发展。加上毗邻香港，获取新信息相对比较快，人的思想意识比内地开放。此时的丁磊，对 Internet 的前景非常看好，跟毕业时一样，丁磊再次萌动了创业的心。当他再一次向领导提议，将互联网技术运用在电信上，未得到采纳后，他毅然决定南下寻找机会创业。当时，他的行为令父母和所有的亲戚朋友不解，遭到强烈反对。

单位领导接到他的辞职报告，感到非常惊讶，“我们这里每年都有大学生分来，但从来没有辞职的，国家培养一个大学生不容易，你怎么能说走就走?”丁磊主意已定，不想更改，一腔热血的他，非常渴望实现自己的价值，在他心里根本没有“铁饭碗”的概念。单位领导见挽留不住，说不能辞职，只能除名。1995 年 4 月的一天，临下班前，丁磊跟领导说，我明天不来上班了。十几天后，单位出了个文件，说丁磊旷工两个多星期，被除名了。

就这样，丁磊提着行李，独自离开了工作两年的单位，离开了父母，离开了家乡，只身南下。

在当时虽说下海是一种潮流，但大多数人还是有所保留的，他们大部分人办理的都是停薪留职手续，也就是说，在原单位还保留公职，只是不领工资而已。这样，如果下海创业不成，还有退路可走。而丁磊完全跟原单位脱离了关系，为了互联网的梦想，他敢于舍弃人人梦想的“安乐窝”，这一切，实在是需要有些勇气。

十几年后，当我们在回顾丁磊当年所走的路，所做出的决定时，不免会有很多感叹，谁会想到，他当时跨出的这不经意的一小步，却成为他人生中关键性的一大步，也是国内 IT 行业的一大步。倘若当年丁磊没有辞职下海，而是选择在宁波市电信局四平八稳地待着，他会成为电信行业的一名技术骨干，会被评为行业标兵，评上高级工程师之类的职称，在电信局的某一个业务部门主持工作……但是如果是那样的话，国内 IT 界就会少了一个精英，美国《福布斯》和胡润财富富豪榜上就会少了一个财富英雄，也就不会有今天与新浪、搜狐三足鼎立的门户网站网易，国内也会少了一

个邮箱开发巨头，还有《大话西游》、《梦幻西游》带来的网络新经济产业的发展……

1994 年互联网进入中国，当时网站很少，上网的人也很少，谁也没有想到互联网会与人们生活休戚相关，谁也没有想到互联网会给人们的生活带来如此大的便利。但丁磊看到了。

丁磊身上具备的，不仅有过硬的技术，还有独特的商业眼光，在别人还看不到机会的时候，他能抢先一步发现。丁磊说："我们做技术出身的有一个好处，就是往往能够比较早的发现机会，并且抓住机会。"机会面前人人平等，就是看谁能真正迈出一步，抓住机会。他说："我也不知道这个（指互联网）能不能赚钱，可我还是迈出了这一步。"

丁磊离开稳定的港湾，开始人生的漂泊之旅。丁磊曾这样描述自己从电信局离开的行为："这是我第一次开除自己。人的一生总会面临很多机遇，但机遇是有代价的。有没有勇气迈出第一步，往往是人生的分水岭。"

三、去广州漂泊

丁磊离开了自己熟悉的“安乐窝”，初到一个陌生城市，必然面临诸多困难，首先是生存的问题需要解决。好在，丁磊懂技术，他很快应聘到一家外企做工程师，但重复而单调的工作让丁磊感到压抑，他感到距离自己的梦想依然遥远，于是他再次跳槽到一家互联网公司。在这里，他通过BBS在网上交了一批朋友。

1. 外企里的技术工程师

丁磊一到广州就花了12000元买了台电脑，这笔钱基本上是他在宁波两年所有的积蓄。当时没有互联网，电脑就主要用来学习一些软件。

初到广州这座陌生的城市，每每站在十字路口，看到街上如梭的行人和车流，丁磊往往会迷失自己，一时不知该去向何方。最要紧的，首先是解决吃住的问题。最现实的是一日三餐总得花钱吧？也不可能睡在大街上成为盲流吧？那时，丁磊身上带的钱不多，他得省着花，当初他执意要打破“铁饭碗”，现在也就不容许自己混到走投无路的时候再向父母伸手。先解决生存问题，再图发展，丁磊迅速理清思路。先找到一份能养活自己的工作，同时也先熟悉一下广州各方面的环境。

那些日子，丁磊深刻体会到理想和现实之间的差距，他开始明白了物质对于生命的意义，也懂得了财富对于人生的重要。

第一步就是向用人单位投递简历。紧接着就是去不同的公司面试。等待，等待，无情的等待，等待让人产生焦虑，尽管凭借他多年来在软件方面的研究，以及在 Unix 和数据库方面的技术优势，在广州安稳下来应该不成问题，但每天在人头攒动的劳务市场徘徊，丁磊也不敢过于自信，他在等待的煎熬中拷问自己的勇气和信心，同时也铸就了一颗不达目的誓不罢休的坚强的心。

很快，他得到了反馈，1995 年 5 月，一家叫 Sybase 的外资软件企业录用了他。这家企业是美国数据库软件公司赛贝斯广州分公司，丁磊在那里担任公司的技术支持工程师。分公司规模比较小，只有 20 多人。很快，他就成为公司的技术骨干，公司所有的技术几乎都由他包揽下来。一段时间之后，丁磊发现在这里，除了整天安装一些设备、调试数据库外，几乎没有其他的工作，工作范围太狭窄了。

丁磊感到，外企比国企好不了多少。外企的工作同样沉闷，天天干同样的一件事情，工作机械呆板，对一个技术工程师来说并没有多少乐趣。简单、重复、单调的工作令他狂躁不安。重复性的工作对丁磊的创造性是一种压制。在这里待了一年，丁磊感到苦闷和压抑。

在这段人生地不熟的艰难的日子里，丁磊也常常会“苦中作乐”，后来据一位熟知他的朋友说，他精湛的“厨艺”和“古筝”弹奏，就是在那段日子里得到锻炼和提高的，由此，我们可以看到今天这位“首富”乐观而勤劳的性格。

丁磊喜欢吃上海菜，但那时收入不高，不可能每天都能到馆子里去潇洒，而且很多广州做的上海菜都不是原汁原味，于是他亲自到市场去买菜，亲自下厨。平时工作很忙，他就利用周末时间，给自己做个“醉鸡”或者清蒸鲫鱼，算是犒劳自己。

除此以外，他还喜欢看电影《阿甘正传》。可以说，这部电影丁磊看了不下 5 遍，其原因是，阿甘捕虾也好，跑步也好，都是第一。丁磊也是什么都要做第一的人。这部电影中阿甘的形象与他不谋而合。丁磊认为，

成长的过程肯定不会一帆风顺，一定会有跌倒，但是跌倒后千万不要放弃，只要自己认定这条路是对的，就要坚持走下去。在以后的创业过程中，每当遇到困难和挫折，他眼前总会浮现出不断奔跑进取的阿甘的形象。

工作之余，丁磊开始考虑创业的问题。当时没有人可以教他怎么创业，那时也没有一本书教他怎么当老板。但在广州，很多年轻人都在积极地办公司创业，置身在这个环境，丁磊创业的激情一次次被点燃，基于对 Internet 的兴趣和信心，他想创办一家与 Internet 相关的公司，他相信自己有这个实力。

2. 飞捷——梦幻 Internet

1996 年，丁磊再次跳槽，他离开了 Sybase 公司，去了一家刚刚创立的民营 ISP 公司——飞捷公司，ISP（Internet Server Provider）即 Internet 服务提供商，就是为用户提供 Internet 接入或 Internet 信息服务的单位。前者又称为 IAP（Internet Auels Provide），即 Internet 接入提供商，后者又称为 ICP（Internet Content Provider），即 Internet 内容提供商。丁磊之所以选择这家公司，是因为这家公司开展的业务和他感兴趣的 Internet 紧密相关，这家公司很快就吸引了他。丁磊信心百倍地认为，飞捷将来会对国内的 Internet 产生影响，于是，他满怀热情地投奔进去。

1996 年 5 月，丁磊当上了飞捷公司的总经理技术助理，全面负责公司的技术事务。在飞捷的日子里，是他到广州后感到最充实的日子，因为他每天都要接触 Internet，在那里，他做了许多网易前身的事情。

受“火腿”BBS 的启发，丁磊在 ChinaNet 上开设了一个名为“火鸟”的 BBS，并在上面结识了许多网友。那里聚集了广州一批网民，人气鼎盛。当时人气比较旺的 BBS，北有水木清华，南有深圳“一网情深”，广州则有飞捷。

在 BBS 上，丁磊找到了从未有过的幸福感。在飞捷 BBS 聚集了广州很多 Internet 的好手，他们中很多是中国互联网的开拓者、精英：陈磊华、

Singo、周卓林（Wing）、杨震霆（Carboy）、姚佳年（Kaisun）、姚鸿（Red）、欧胜（Neso）、何国勇（Netboy）、李伟斌（009）、陈仲文（Seven）等都是飞捷 BBS 的常客。这些人中，后来很多人成为网易公司的骨干。如陈磊华帮助丁磊写免费邮箱软件，周卓林（Wing）成为了网易的创始人之一、早期网易的副总经理，李伟斌是 163. net 的总经理，何国勇是信息部经理。姚鸿、欧胜创办了中文热讯，陈仲文创办了 CNTOMI（仙童数码）。

丁磊太热爱互联网了，他非常愿意与大家分享互联网带来的利益。他更像是互联网的传播者和使者，他希望用互联网架上沟通每一个人的桥梁，把信息传播给每一个人，他希望大家都来了解和运用、挖掘互联网的潜在能量。

当广州电信局发现飞捷公司在利用 Internet 赢利后，他们也开始做 ISP。但广州电信的 Internet 服务不太好，速度很慢，上去后也没有什么网站，飞捷的速度比广州电信速度快一倍，此外，飞捷还开通了一个 68 元包月的本地服务，所谓本地服务就是只能上飞捷的网站，不能上 Internet。但飞捷网站开了免费个人主页服务，放在上面的个人主页都能访问到。

裁判“兼职”做运动员，运动员的日子自然不好过，由于激烈的竞争和昂贵的电信收费，导致 ISP 几乎无法生存。丁磊觉得应该有办法和电信竞争，提出了自己的想法，但遭公司老板否定了，眼看着公司的发展走向了极端。1997 年 5 月，丁磊决定离开飞捷公司。

四、靠“免费”赚钱

经历了3次跳槽后，丁磊终于做出自己创业的决定，因为他早就感觉到，在中国，互联网有很大的发展空间，比如，如何使上网的人增多，如何使人们上网更加便利等。但在互联网发展的早期，赢利模式并不十分明显，独立创业，还面临很多困难。

1. 汇聚人气的“BBS”

1997年5月，丁磊毅然从飞捷辞职出来，有了3次跳槽经历的丁磊现在很矛盾，是继续到公司打工，还是自己独立创业。他用了整整5天的时间思考自己的前途。从他个人的愿望来说，他早就想创办一家Internet公司了，他感觉Internet留给市场上的空白点还很多，最起码来说，第一，用户不是很多；第二，使用不是很方便。Internet远远还未给人们提供需要的服务。但个人创业谈何容易，其中有许多意想不到的困难。比如，要创办一家Internet公司，首先要提供Internet服务。而要经营Internet服务，就需要在Internet上放置服务器。丁磊苦于找不到好的平台，他需要寻求别人的帮忙。最好是能有一台服务器架在某个大的部门。

丁磊突然想到了电信局，凭借自己曾在电信局工作的经验，他相信自

己能够说服电信局。他选择了广州电信局。怎样才能不花钱就把自己的服务器架设到广州市电信局机房里去呢？丁磊为此费尽心机。丁磊给广州电信局数据分局局长张静君打了一个电话，说自己可以为 ChinaNet 做点事，他希望面谈一次。1997 年 5 月的一个下午，丁磊敲开了张静君办公室的门。张静君立即对眼前这个很有才气、充满激情和志向的年轻人产生了好感，他让丁磊递交一个书面方案。

丁磊给电信局写了一个很详细的建议方案：《丰富和发展 ChinaNet》建议书。方案指出：现在国内 ChinaNet 上的服务很少，无法吸引用户上网。即使有用户上网，如果没有好的服务，也无法留住用户。为使 Internet 的本土化得以实现，网易提供的 BBS 服务能够吸引大批用户上网，使网友享受国内高速服务，而且能让网民一泡就是好几个小时，从而延长用户的上网时间，而这些服务由网易免费提供。这对双方都有好处：网易通过免费服务聚拢"人气"，增加网民和网民的上网时间；对于按用户上网时间收费的电信局来说，增加用户、增加用户的上网时间，就等于增加了收入。建议书整整写了五六页纸，按照丁磊的说法，这是他至今引以为豪的一个方案。"几乎可以打动任何一个电信局。"

广州电信局数据分局一致认可丁磊的方案，决定给他一个机会，让他试一试。于是就给他提供了服务器、网络带宽、电话以及办公室。地点就设在广州电信数据分局二楼上一个 8 平方米的小屋。当时还没有注册公司，就叫网易工作室。

这样，丁磊成功地在 ChinaNet 上免费地架设了他的 BBS 服务。电信局一开始给他免费托管服务器，后来丁磊每个月要交给电信局一些钱，尽管这样，丁磊还是觉得非常值得。他自豪地说："网易的免费策略让更多的网络服务商看到了免费服务的重要性。"

从此，丁磊每天十几个小时泡在网上。浏览国内外的一些网站，琢磨这些网站的特色，同时也和网友们聊天，交流经验。

有了先前"火腿"BBS 的启发，又有飞捷"火鸟"BBS 的经验，加上丁磊在 BBS 上的影响力，使得网易将原来飞捷 BBS 上的人都吸引过来，大量的人气转来，网易 BBS 上的人数 3 个月就超过了资深的"一网情深"

BBS。当时有人用“北有清华（BBS），南有网易（BBS）”来形容网易BBS的影响。当时的网易BBS是基于Internet下的非web界面使用的BBS。当时的站长是网易的创始人Ding（丁磊）、以及Sting小康（黄志敏）和Wing（周卓林）。

生活中的丁磊喜欢沉静，但在网上，他却制造了最为热闹的场景。网络的灵魂被丁磊操纵着。网易BBS是网易第一个打响名堂的项目，为网易积累了一定的知名度，网易BBS在网易的成长期间起了很多作用，积聚了人气，为以后的虚拟社区转型打下基础，为其他项目提供了很好的宣传途径，同时也为网易汇聚了一些人才。

2. 制作免费个人主页

网易加载在广州电信局的服务器是丁磊花了两万元钱自己动手组装的一台奔腾PRO，硬盘只有18个G的容量，但在当时已经算是最大容量的电脑硬盘了，不像现在的硬盘可以有300G、500G。当时网易的网页页面一共才3页，加上图片1M都不到。这么大的硬盘只用来放置网易一个主页和BBS，太浪费了！反正闲着也是闲着，与其资源浪费不如拿出来供大家免费使用。

丁磊于是就提议说，18G的硬盘浪费了好可惜啊，要不我们做个免费的个人主页吧！丁磊的提议得到大家的响应。于是，网易做出重大决策：免费向网友提供每人20兆的个人主页空间，让大家上传个人主页到网易的服务器上。

免费主页对网民一定会有很大的吸引力。当时丁磊看到国内可以提供个人主页服务项目的网站非常少，为此，他还专门写了一个包括计数器、留言簿功能在内的个人主页服务系统，这个系统由于使用了FreeBSDUnix，系统很稳定，WebServer用了Apache系统，速度也很快。

他当时不会想到，这么一个小小的举措，会在日后给他带来巨大的收益和回报。在此之前，要得到同样的服务得千里迢迢去外国的网站上申请，比如杨震霆（carboy）的留言簿就是在国外的一个网络服务站点guest-

world 上申请的。guestworld 后来给世界第二大门户网站 Lycos 收购了。

3. 投广告赚人气，声名鹊起

网易推出免费个人主页服务时，并没有几个人来网易申请个人空间，因为大家都还不了解这项服务。另一方面，由于网易的知名度不够，网民对它还没有充分的信心，不愿把主页放在网易上。丁磊有点着急了，他决定变被动等待为主动出击。既然客户不找他，他就主动出击寻找客户。

他开始在网上四处寻找用户。他登录其他网站，如果发现在其他网站上有不错的个人主页，他就发 E-mail 告知：网易可以提供更为丰富的个人主页空间。“如果你觉得网易的空间大，速度快，就快来这里吧！”

尽管丁磊非常努力地寻找用户，尽管网易服务系统的速度比别人快，但由于知名度的问题，还是不能吸引更多的网友。加上，靠一对一地寻找，如同在茫茫网海中捞针，即使找到了，真正有回应的网民并不多。丁磊感到个人的力量太小了，必须想一个在短时间内就能提高网站的知名度的办法。他决定做广告，动用媒体的力量，可以收到牵一动百的效果。一个新产品和服务的推出，最有效的推广方式就是宣传。

是什么动力在支撑着他这样做？当时丁磊并没有找到 Internet 的赢利模式，他还不知道 Internet 的金矿在哪儿，但他感到就应该这样做，并且他极力去鼓励大家朝着这个方向去做。

那时候，网络广告还没有被人接受。丁磊花了 3 个月的时间，选择了当时国内的 5 个主力站点做广告，在北京在线、中网、瀛海威等媒体，花了好几万元的投入。

由于网易 BBS 的人气，加之广告的推广，网易很快吸引两万多人申请免费个人主页。当时中国的网民一共只有 10 万，相当于吸引了当时上网总人数的 20% 的网民集合到网易，有的外国网民也来申请网易的免费个人主页。丁磊搞免费个人主页服务并没有想过要出名，他只是抱着好玩的心态来做这些事情，因为他对网络有兴趣，同时他也有能力提供这样的服务，取得这样的成果大大超出了他的预料。

免费为别人提供主页空间，还自己花钱做广告，在当时几乎是没有人愿意这样做的。网易为何要把钱花在不赚钱的个人主页上？丁磊的回答是："如果我当初就考虑到做站点如何赚钱，可能就把路走错了。我受Linux的影响很深，觉得服务就应该是免费的。根本没有想到网站今后会有收益，我只是想硬盘闲着也是闲着，不如拿出来给大家用。我的目的就是想让网易变得出名一些吧。但没想到后来会这么出名，更没想到靠出名还能吸引广告赚钱。我们当初一直致力于写Internet上的软件，一心想着怎样靠技术赚钱。"有心栽花花不开，无心插柳柳成荫。只有不为鱼的钓者才能钓上大鱼来。

免费个人主页服务，令网易名声大振，受到了广大网民的喜爱，是网易发展史上的里程碑。网易采用免费营销策略，靠"免费"打开市场，在广州赚足人气。

网易靠BBS和免费个人主页一炮打响，这些用户数、访问人次都是网易极有价值的用户资源，但要创办自己的公司，丁磊需要关心的问题是，如何赚更多的钱为网站的生存和发展铺路。

当网站的主页用户越来越多的时候，丁磊没有继续把自己的蛋糕做大，而是停止了个人主页的申请。他解释："我发现如果继续这样无节制地发展，迟早网络带宽会被用光。我决定在没有多余的网络带宽之前，停止新用户的申请，这样可以保证对现有用户的服务质量。"

五、网易，让上网更容易

经过努力，丁磊凭借50万元的自有资金起步，最初只能靠写软件来维持公司的正常运转。他最初开发的软件，是中文免费邮箱，正是这套邮箱，给他带来了第一桶金。与此同时，丁磊做出将网易的首页向“门户”变脸的决策，网易的主页改成了网络门户，这一决定，引来了风险投资，使丁磊跻身于亿万富翁的行列。

1. 50万元起家

网易BBS运作和免费个人主页服务是丁磊自立门户的两个首推产品，随着这两项业务如火如荼地开展，在网易部落里有了固定的使用群体和稳定的流量，这时，丁磊觉得自己开公司的时机到了。

1997年6月，丁磊去工商局注册登记成立自己的公司。工商局的同志告诉他需要两个人才能开公司。丁磊就向朋友借了一个身份证。在登记之前，他和朋友签订了一个协议，约法三章。合约中规定：虽然两人共同注册，但由于丁磊是唯一的出资人，因此，公司的股份全部归丁磊。丁磊把自己平时写软件积攒下来的准备在广州买房安家用的50万元全部拿出来作为启动资金，正式开始公司化运作。就这样，凭借50万元起家，26岁的



2004 年 1 月 6 日，网易举行新首页发布仪式。丁磊（中）。

丁磊当起了自己的老板。丁磊回忆道："1995 年我辞职到了广州；1997 年在广州创办网易，支撑我的信念只不过都是对互联网未来的一种信任感而已。"

从注册公司这一刻起，就注定网易走的道路与新浪、搜狐不同，网易创立时只有 50 万元，这笔钱全部是丁磊个人的投资，这笔启动资金实在太少了，只够买几台服务器和搞一些装修。随后的公司运作的资金，也是靠卖软件等业务慢慢滚动积累起来的。新浪王志东是用四通段永基投入的 500 万港币启动的，搜狐张朝阳则是从其师尼葛洛庞蒂处引来 22.5 万美元的风险投资开始的，他们的股份从一开始就被稀释了。因此网易发展至今，丁磊的个人股份始终占相当比例，就不足为奇了。

回顾网易创办的最初过程，丁磊说："当我看到中国互联网刚刚有一点点机会的时候，这个市场也开始慢慢成熟起来，我自己掏钱创办网易，当时我的朋友、父母没有一个看好互联网，他们也不相信这个公司未来会怎么样，但是我热爱这个行业，我想尝试一下，一个年轻人为什么不可以尝试呢？尤其是我觉得当年就是中国的经济蓄势待发、高速增长的

时候。”

网易在成立初期，用来维持公司正常运转的主要业务是开发一些有潜力的 Internet 应用软件。当时，丁磊将写软件、卖软件作为公司发展的重点，这样可以维持公司的正常运转。那时的网易公司还不能算是网络公司，只能算是一个软件公司，丁磊和员工只能算是程序员。他带领他的员工没日没夜地写软件，靠卖软件为生，靠做基于互联网的系统赚钱。

丁磊坦言道：“我根本不知道自己的公司未来该靠什么赚钱，只天真地以为只要写一些软件，做一些系统集成就可以了。后来才发现这种想法太天真了。这种想法后来几乎使公司无法生存。”那时候他们只知道写软件能够赚钱，并不知道互联网怎么赢利。丁磊认为，凭借过硬的技术赚钱，是实实在在的赢利，没有任何虚假的成分。他认为的赢利模式就是这样简单——软件能够直接带来利润，也不需要任何风险。

早在 1997 年，互联网在中国还只是个新生事物。中文网站很少，上网费很高，对大多数老百姓来说上网还是一件很奢侈的事情。因而，使用网络的人很少。当时的情况是，网络真是太不适合中国人了。在这样的情况下，丁磊既感到互联网在中国有赢利空间，但一时也看不到互联网的赢利模式，不知道怎样通过互联网赢利，甚至也从来没有想到可以利用网站的人气来寻求赢利模式。

成功之后，丁磊这样总结自己创业之路，“Internet 刚进入中国，我周围的许多同事和我一样都看到了机会的存在，但是到今天为止，只有我一个人出来做互联网。我认为这一点值得思考。在你的一生中，你会面对许多这样的机会，但你能否认定它就是真正的机会，并且为了这个机会可以百分之百的努力，甚至不惜改变自己原有的、较好的、稳定的生活状态？选择冒险，确实需要魄力。但同时，你要知道，你或许已给自己选择了一条成功之路。要记住：创业需要冒险！”

网易（Netease）这个看似简单却意味深长的名字是丁磊经过长时间酝酿的结果。“网”是指互联网，“易”是指容易。之所以以此命名，是因为 1997 年的前后，上网还很困难，速度很慢，中文网站也还很少，服务费用

也很昂贵，网民太少。对绝大多数中国人来说，上网都是件可望而不可即的事，而网易的目标就是要改变这种情况，让中国人上网变得轻松容易起来。

后来，丁磊还从《周易》中对这个名字做了另外一个解释："易"在《易经》中的解释是生生不息、博大精深，是穷尽一切变化的意思。丁磊希望网易能够经受住风云变幻，时代的变迁，能够久经历史的考验、岁月的洗礼。他希望网易能够穿越风雨，能博通"古今之变"。此外，"易"还有一个意思，就是"变化"的意思，他看到网络是在不断转型、变化和进步的，很多互联网企业会随着网络的变化而沉沉浮浮。网易的命名，无形中为网易蒙上一层神秘的面纱，好像脱离不了《易经》的昭示，网易后来大起大落、大喜大悲的命运似乎印证了这一点。

网易的名字极富有民族文化色彩，不仅仅是因为与《易经》相关，还因为它言简意赅的中文意义，代表一种本土化的企业文化。网易的注册商标是中文繁体篆书"网易"二字，极具传统意境，具有鲜明的本土特色。

网易的域名是 www. netease. com。但最初网易注册时，这个域名已经被美国一家公司捷足先登了，所以丁磊注册了 www. nease. net 和 www. nease. com。非常幸运的是，那家美国公司并没有真正使用那个域名。于是丁磊竭尽全力想办法与之联系，协商转让。第一次谈判时对方开出 9 万美元的高价。经过一年的商量与谈判，丁磊用 5 万美元把 www. netease. com 买下。重金购买域名对丁磊来说也挺值！当丁磊从别人手中买下 www. netease. com 时，网易已先后推出了免费主页、免费域名、免费邮箱、虚拟社区等服务。丁磊通过实实在在的努力让中国的互联网变得容易起来，"网易"（Netease）可谓名副其实。

2. 从邮箱到门户

1997 年，"希望网民上网变得容易"这个简单的理想催生了丁磊的网易。公司成立时，丁磊并没有当老板的概念，只是希望按照自己的意图做

事。他当时的想法就是要做一个中国的 Internet 公司。那时，他根本就没有想过要创办一个伟大的公司，要成为一个很有钱的人，他当时的理想其实很简单：有个房子有辆汽车，不用准时上班可以睡懒觉，有钱可以出去旅游。他做梦都没有想到，网易公司会越做越大，越做越火。

网易成立初期，丁磊把资金和精力主要放在开发互联网应用软件上。最初，他看好的是搜索和免费邮箱。

那时候，Yahoo 在中国还没有建立网站，国内几乎没有其他的搜索引擎，于是丁磊比照美国 Yahoo，花了一个多月时间，和同事们开发出网易第一个软件——Yeah 中文搜索引擎。但由于当时国内中文站点太少，顶多只有 200 个，搜索引擎并不能派上用场。这次开发 Yeah 搜索引擎没有投入市场，以失败告终。

搜索引擎 Yeah 没有成功，丁磊却发现了另一个商机——Hotmail 邮件服务系统。Hotmail 在美国异常火暴，网民可在网上免费收发电子邮件，但当时中国还没有这套系统。丁磊认为，电子邮箱在国内一定有巨大的市场，因为在网上收发邮件实在太方便了，迅速、快捷、安全、节省成本等等。

丁磊准备借 10 万美元，购买一套 Hotmail 系统，在中国建立免费邮箱站点。然而 Hotmail 先是不卖，后来又开出漫天高价，索要 280 万美元一套，另外加收每小时 2000 美元的安装费。这迫使丁磊做出自主研发的决定，他找来同伴陈磊华，一起研究 Hotmail 的结构，两人开始做中文免费邮箱。

他们花了几个月时间，终于开发出一套类似于 Hotmail 的“分布式免费邮件”系统，它是当时推出的第一个中文电子邮件系统，然后设想将免费邮件和 163、263 这样的数字域名结合起来，推广到中国的每个家庭中去。

1998 年 3 月 16 日，www.163.net 正式运行。刚一投入市场，反应强烈。注册用户每天以 2000 人的速度成倍增加。短短半年，用户数就达到 30 万。那段日子，丁磊就像是一个疯子一样四处奔波兜售，这一年，丁磊既是老板，又是销售员，四处出差，走遍了大江南北。要知道，丁磊开始

辛苦积攒的50万存款，现在剩下不到两万，如果软件还卖不出去，网易很难支撑下去。到年底的时候，8个人的公司竟然有了500万的利润。这套中文免费邮件系统给他们带来了500万的利润。

免费邮箱是丁磊早期用技术赚钱的思路的体现，这套系统实在太完美了。它为丁磊掘到第一桶分量极重的金，让丁磊赚得盆满钵满，网易成了最赚钱的软件公司。免费邮箱的开发，奠定了网易在中国互联网历史上的不可取代的地位，也注定初生的网易有着非凡的旅程。

随着免费主页、免费邮箱、免费域名等系列免费服务的推出，丁磊把服务摆在第一位，但还没有盈利模式的概念。就在免费电子邮件销售火暴的同时，丁磊和他的伙伴们开始在公司的网站上下工夫，丁磊想把它做大。让丁磊感到奇怪的是，公司的个人主页的网站浏览量一天比一天高。这时，有人告诉丁磊，有人开始想买互联网上的广告了。一个国外大网络门户站点的老板对丁磊说："我们一个月的广告收入就有25万美元。"丁磊几乎不敢相信还真有这样的美事。他一直是做技术的，追求实实在在的赢利。网络广告真能这么赚钱？网络如此流行，网民如此之多，他意识到：网络广告可能是网站最有前途的收入。

1998年注定会在中国互联网发展史上写下浓墨重彩的一笔，这一年，四通利方宣布并购海外最大地华人网站公司"华渊资讯"，成立门户网站"新浪网"，张朝阳开始将搜狐的分类查询搜索引擎加上新闻及内容频道，也向门户网站靠齐。对美国门户网站的产生和影响并不陌生的丁磊早就有了将网易做成门户的想法。所以，在他一边写软件赚钱的时候，也就是在1998年9月，网易做出决策——将网易的首页向"门户"变脸。网易的主页改成网络门户，启用netease. com，后来又改为163. com域名。网易改版，推出一个类似美国AOL的门户站点。

在没有任何风险投资的介入下，丁磊将所有卖软件的钱统统投入到网站的门户建设。

在改版后的网易主页上，页面内容非常丰富。新闻组成有时事、影视、游戏、社会、文化、体育、休闲、电脑网络、财经、科学10大部分。今日要闻是最快的信息传递。特色栏目包括北京和广州的虚拟社区。网易

的电子杂志内容多彩，涵盖多个方面，每日出版，免费网上订阅。当你点击财经新闻时，你马上就会进入到一个崭新页面，在这一页的热点论坛中，有一风险投资论坛，你有什么好项目，需引起投资家的关注，都可在这个论坛中操作。

网易改版后不到一个月时间，访问量急增，每天近 10 万人的访问量。1998 年的后 4 个月，网站的广告销售额就达到 10 多万美元。

表面上看起来，做网络门户是烧钱的事，整个 1999 年网易一直是在拆东墙补西墙，用卖软件的钱养门户，是软件赚钱，门户烧钱，但是丁磊对网易这一年的广告收入还是满意的。1999 年网易的广告收入为 200 万美元。

3. 风险投资主动找上门

1998 年 7 月，CNNIC（中国互联网信息中心）投票评选十佳中文网站，网易喜获第一。听到这个消息，丁磊简直不敢相信这是真的。“因为我们一直把自己看成是搞技术的，是靠开发软件维持公司运行的公司，不是做内容的站点。”1999 年 1 月，网易再获 CNNIC 十佳中文网站第一。

网易之所以能成为第一门户，很重要的原因是来源于它以往免费的回报。两万多个网易个人主页的用户首先都是网易最铁杆的支持者。每当网上新兵询问这些网上老手“哪个站点最好”时，这些人会毫不犹豫地对他们讲：“上网易看一看吧。我在那里还做了一个个人主页呢！”

网易的免费不仅对个人，它还免费为加入网易排行榜的 1.5 万个站点做流量统计和技术分析。一个站点如果能给其他众多站点提供统计分析服务，那么，这个站点的地位可想而知。

除此之外，网易主推的是虚拟社区。网易虚拟社区在 12 天内注册了 4.5 万人，在北京和上海的虚拟社区相继开张。虚拟社区被普遍认同的 Internet 理论是：现实社会中有的，Internet 上同样会有。网易这一步棋可能又走对了。丁磊说：“网易虚拟社区系统这次绝不会像免费邮箱那样卖掉，



2004 年 9 月 15 日，北京朝阳商务节上，网络三巨头：新浪 CEO 汪延（左）、搜狐 CEO 张朝阳（中）、网易首席架构设计师丁磊（右）。

网易要独家做。”

短短两年间，网易就成了中国最著名的门户网站之一。而自从网易被 CNNIC 排到中文优秀网站第一名后，华尔街的投资人就在网易的门口排队了，那时，网易隔三差五都会接待香港过来的投资银行的人，他们抢着要向网易投资。

此时，新浪、搜狐、网易三大门户网站鼎立的局面已开始形成。

从 1999 年年初到 2000 年 6 月 30 日网易美国上市，18 个月时间网易一共融资了 1 亿 1500 万美金。

六、挥师北上，跻身门户前三甲

真正令网易价值大增的是丁磊的两个战略转变。一是由“系统集成商”向ICP的转变；二是把总部由广州搬至北京。

1999年初，网易在广州的发展步入顶峰。就在它在广州大红大紫的时候，丁磊决定将网易大本营转移到北京。从内心深处来说，丁磊已经习惯了广州的生活，但从互联网当时发展所需要的各种环境来看，北京的环境更适合互联网发展，更适合网易在中国打出品牌。当时，南方的网络公司比较少，没有形成规模，而北京却完全不一样，气氛浓，公司多，网络发展已经形成规模，况且，那里媒体众多，容易扩大知名度，且外企多，容易争取到网络广告。思虑再三，丁磊决定在广州“退一步”，大踏步地在北京“进一步”。

1999年4月，网易在长城饭店隆重举行“网易北上”仪式，标志网易公司大本营迁至北京，丁磊称此行为“回家”。

丁磊为什么称去北京为“回家”呢？在1995年从宁波出来发展的时候，丁磊就在广州和北京之间选择上犹豫不决。在广州发展了两年之后，丁磊有点儿后悔，后悔没有去北京。在经济市场化方面广州虽然赶在最前列，但要讲互联网的传播，北京却是发展最快的。北京应该是互联网的家。因此，丁磊将这次北迁称为“回家”。在长城饭店，一曲《回家》荡

气回肠。5 年前，丁磊为了自己的梦想，只身一人到广州，那时候，他是一个南漂青年。5 年后，他从广州杀进北京，这一次，他带的是一个团队，他将开辟一个新领地，让北京了解网易，让中国了解网易，让世界了解网易。

网易北迁是网易公司发展的一个新起点，是网易的一次重大战略调整，为日后登陆纳斯达克（NASDAQ）奠定了坚实的基础。

进京后，网易宣布公司的定位和发展方向为“网络新媒体——中国数字生活与数字商务的新特点”。

丁磊进京后，一面融资，一面招人，1999 年 1 月，整个网易只有 12 名员工。到了北京，网易开始招兵买马。到第二年 4 月，网易北京公司已经发展成为拥有 160 人的大公司。网易门户网在频道开发上，立足于本土特色和民族特色。

到北京后不到一年的时间，网易取得如下佳绩：

1999 年底，十佳个人主页，9 个来自网易个人主页基地。

2000 年 1 月，CNNIC 公布第四次中国互联网调查，网易以 57164 票名列第二，仅次于 63918 票的新浪。

2000 年，网易已办成一个内容丰富、风光无限的中国著名门户网站，与新浪、搜狐并称中国三大网络巨头。三大门户网站鼎立的格局形成。

2000 年初，网易为上市做准备，推出一证通行的“网易通行证”系统，将公司拥有的大多数域名、免费邮箱、虚拟社区等服务整合到 163. com 名下。

截至 2000 年 6 月 30 日网易在纳斯达克上市当天，网易的日平均页面浏览量超过了 2400 万（为期一周的日平均数）。网易公司的网站已有超过 590 万名登记用户，465000 个个人主页，34000 位聊天室的同时使用者，以及 360 万个电子邮件账号。

丁磊成功了，他一脸学生味的笑容里，我们看到的是他对互联网的热爱与执著。2000 年是中国互联网最火热的一年，这一年，大街小巷都张贴着大大小小的网站的广告牌，网易的“网聚人的力量”更是无所不在。当媒体的聚光灯频频打在丁磊的身上，当报纸、杂志的封面特意为他量身打

造，当丁磊作为中国互联网最前卫的先锋和最大的赢家而被无数人追捧着，把他视为神话、视为榜样的时候，谁能知道，他在成功背后所付出的艰辛。而当年轻的丁磊成了这个网络时代的英雄的时候，他同样没有想到，还有更大的磨难在等待着他。



第二章

自古英雄多磨难

2001年9月，网易因财报问题被纳斯达克停牌，2002年1月，复牌之前整整5个月网易的股价一直处于0.64美元，其中4个月交易量为零。然而就在这一年之后，32岁的丁磊带着新一代“中国首富”的名头回归。网易的成功是一个震撼世界的奇迹，丁磊创办网易的确走过了一段充满艰辛而又辉煌的路程。

阿里巴巴总裁马云曾经说过：今天很残酷，明天更残酷，后天很美好。绝大部分的人都是在明天晚上死掉，见不到后天的太阳，如果你希望看到太阳，就必须坚持。丁磊就是看到后天太阳的少数人之一。

一、生死纳斯达克

2005 年 11 月 12 日，丁磊在浙江大学演讲时，吟诵李白的《行路难》：“行路难，行路难，多歧路，今安在？长风破浪会有时，直挂云帆济沧海。”表达网易自创业以来磕磕绊绊的发展历程。

网易 1997 年在广州成立，两年后在广州已经很有名气。1999 年 4 月，丁磊将网易的大本营转移到北京。一年后的 2000 年 6 月 30 日，丁磊如愿以偿，网易顺利登录纳斯达克。

但纳斯达克的股价在网易上市之前就已经开始全线下跌，网易股票上市当天就跌破了发行价。当时的互联网泡沫已到了濒临全线崩盘的边缘，疯狂向互联网公司投钱的股东们开始不相信单纯炒作概念会给他们的钱包里带进真金白银。从 2000 年 7 月开始，随着全球互联网泡沫的破灭，纳斯达克指数从高峰时的 5000 点跌到了 1500 点，网易上市赶在了一个不好的时机。

网易一夜暴“负”，被称为“流血上市”。随后，网易因财务误报事件触犯了纳斯达克规则，2001 年 9 月 4 日，网易被宣布停止交易。谈到摘牌，丁磊说：“我不怕被摘牌，它实际并不影响网易的实体业务。”此刻的纳斯达克在丁磊眼里，明显成为“鸡肋”。

1. 遭遇互联网泡沫，一夜暴“负”

经过多方努力，网易初具规模，事业蒸蒸日上，在激烈的竞争中逐渐获胜。为了争取更多的发展时间和机会，网易决定走出国门。2000 年 7 月 1 日晚上 11 时（美国东部时间 6 月 30 日上午 11 时），网易在美国纳斯达克股票交易所正式挂牌上市。

与先期上市的“中华网”和“新浪网”不一样，在美国纽约纳斯达克股市报价牌上，网易的商标是带有中文字样的，以本土化的互联网英雄的形象出现，那一刻，丁磊异常感动。

网易的发行价是 15. 50 美元。按照丁磊所持 58. 5% 股份算，丁磊当时的身价为 2. 7 亿美元。

在网易上市前，中国概念的中华网 China. com（CHINA）和新浪网 Sina. com（SINA）初登美国股市时正值纳斯达克狂炒网络之时。

然而上天似乎和网易开了个玩笑，当网易上市之时，网络股已经开始走下坡路。丁磊从一开始就遭到了前所未有的打击。网易上市当天，就跌破了发行价。网易首发上市每份存托凭证（ADR）股价为 15. 0 美元，截至当日收盘时，网易股价跌至 12. 25 美元。网易此次共发行了 450 万份存托凭证，每份存托凭证合普通股 100 股。上市前，由于认购需求小于预期，网易将发行数量由 750 万份削减至 450 万份。丁磊的财富在 8 小时内缩水了 1/5。

跌破发行价给网易带来很大的压力。它意味着战略投资者的账面损失，以后他们会更密切地关注公司的经营状况，从而给经营者带来较大的压力。这种压力随着网络经济的大幅回落而变得日益沉重。

网易的股票随后急剧下滑，令所有人愕然，投资人痛心。11 月 24 日，网易股票的收市价为 4. 5 美元。进入“垃圾股”行列。在随后的一段时间里，网易连续 9 个月跌至 1 美元左右徘徊，最低到 0. 65 美元。

整个 2000 年纳斯达克指数缩水过半。2000 年 7 月以后，纳斯达克指数从 50000 点跌至 1500 点，市值蒸发 2/3。2001 年对全球互联网行业都是

极富挑战性的一年。整个互联网行业遭遇冰点。互联网的泡沫来临。不仅网易遭殃，同样在纳斯达克股市上市的另外两个门户网站——新浪、搜狐也十分不景气，股指接连走低。中国互联网进入了寒冬时期，科技股开始崩盘，从2000年7月开始，国内不知倒闭了多少家互联网公司。这是整个互联网的泡沫，也是中国网络概念股的泡沫期。大浪淘沙，只剩下为数不多的几家互联网公司。整个大环境既是如此，网易也无法乘风破浪。凭借雄厚的实力，网易能够捱过这一阵，没有倒闭，也算创造了一个奇迹。

纳斯达克上市公司达4100多家，1999年有440家公司接到停牌通知。2001年前三季度，300多家企业接到“黄牌”警告。持有100股以上的股东已经少于400家。三大门户网站的上市流通股都有近500万股，只要能股价维持在1美元偏上的水平，流通股市值也不会在500万美元之下。因此主要问题是股价。如果连续30个交易日买方要价低于1美元，公司将收到市场监管机构的通知，要求在90天内使买方要价至少在连续10个交易日中升高至1美元以上。所以公司在除牌前尚有一个“以观后效”的缓冲期。一般来说，公司的市值不会低于公司的账面资产净值，股价不会低于每股股票分得的公司资产净值。三大门户网站和那些已被纳斯达克除牌或将要被除牌的公司相比，最大的优势就是现金的优势，它们当前股价中的现金含量之高，在纳斯达克的上市公司中是相当罕见的。

网易这时面临的挑战是如何在极端不利的市场氛围中想办法挽救股价，不会被摘牌。过低的股价不会让华尔街的分析师感兴趣，也不会受到机构投资者的青睐，回升应是相当乏力的。因为机构投资者的投资策略中有一条，就是避免买入股价低于某个价位的股票——谁也不愿冒股票被摘牌的风险。

尽管网易上市之前已经融资1.15亿美金，但上市后，为了支持门户建设，网易不停地往里投钱。门户网站的主要收入是靠网络广告，由于广告收入的有限，相对于股市的跌落只是杯水车薪。

由于中国互联网广告市场疲软，广告客户在投放广告时更加谨慎，网络广告大滑坡，以及公司内部管理层和员工变动，公司扩展业务，特别包括互联网连接费用的增加，为支持网上流量不断投入服务器和带宽，网易

在2000年净亏损1.29亿元人民币（1560万美元）。2001年净亏损2.3亿元人民币（2820万美元），网易如同行走在纳斯达克的钢丝上。

面临互联网的寒冬，纳斯达克指数的巨跌与网络泡沫的破碎，丁磊不知熬过了多少个失眠的夜晚。上市的梦想在噼里啪啦地破碎，网易的未来在哪儿？但在投资人眼里，丁磊即使是在最危难的时刻也表现出最诚挚的努力和最冷静的谨慎。

2. 网易难嫁，变成“烫手山芋”

2000年下半年和2001年是丁磊最痛苦的时期。曾经风光无限的纳斯达克瞬间成了鸡肋。中国三大门户网站的遭遇使很多的国内公司望而却步，谁会最先摘牌的话题也成了众多媒体关注的话题。幸灾乐祸者在笑着说：“让他们来比赛吧。”

真是冰火纳斯达克。上市带来的兴奋已荡然无存。从沸点到冰点，从巅峰到低谷，网易股价持续下跌，对丁磊的挫伤很大。丁磊已感到不堪重负，该如何拯救命运多舛的网易？

现实的残酷却让丁磊不能不考虑卖掉网易的想法。与其悲壮地死去，不如委曲求全放一条生路！至少活着就有希望。哪怕在他人的旗帜下，网易终归是生存的，只要网易在，丁磊的一片事业之心就永远驻留在那里。可谁愿意成为网易的买家？谁愿意背上如此沉重的包袱？

根据美国的法律，如果有公司提出高于股价的较高收购价格时，对方一定要做出回应，否则会被起诉。为此，2000年11月，网易聘请高盛公司做顾问，委托高盛公司帮助他到海外寻找买家。

从那儿以后，关于网易的流言蜚语不绝于耳。媒体正愁没有新闻看点，此刻，纷纷在丁磊要卖网易的问题上大做文章。

面临一些难以预料的攻击，丁磊开始还极力声讨，为自己辩白。在出席2001年新年媒体答谢会时，丁磊这样回答记者的话。“我为什么不这么做？你给我理由，当一家网络公司被比它大10倍、大100倍的跨国公司看上时，这是该公司的荣幸和骄傲。”丁磊表面上看起来相当镇定。尽管他

心里清楚，卖掉有多么不情愿！可网易的前途远远超越自己的个人愿望。

“其实买与卖都是很正常的，看你怎么衡量。做一个企业应该有开放的思想。”

在丁磊看来，如果一家网络公司通过几年的努力，没有达到预期的市场目标，而此时又有其他公司到互联网市场来寻找并购机会，这是一件好事情。网易在短短的3年时间里，发展经营得如此有起色，应该是公司最明显的闪光点，也是被其他公司看好的主要原因。

事实上，即使在网易最困难的时候，网易的财务报告中显示仍然有6300多万美元的现金，假如有公司愿意接受网易，这笔钱的数量应该非常可观，而有能力接受的公司也并不在少数。

然而，当丁磊找到中华网，与Lycos、i－Cable数家国际买家频频接触，找了无数家公司，但都是只开花不结果。网易成了“烫手的山芋”，没人敢要。

据美国网讯的创始人朱敏回忆，丁磊当年还找过他，同他谈过收购网易的事。“如果当初我买了网易的股票，现在我的钱可能比丁磊还多。”

在媒体方面，关于网易“卖身”的说法一浪高过一浪。很长一段时间，网易一直生存在媒体关注的“生存还是死亡”的话题之中。

丁磊变得越来越低调，不想再进行辩解，媒体愿意炒作就让他们炒作去吧。只不过，不管是用什么手段，丁磊只是希望网易能有一个好的归宿，毕竟，网易能够发展到今天，倾注了他太多太多的心血，他对网易的感情，完全是父亲之于儿子的感情。

2001年3月，香港有线宽频有了购买的意向。随后，有线宽频频频与网易接触，香港有线宽频愿意出8500万美元收购网易。在临近签署正式并购协议的关键时刻，对方反悔了，丁磊也反悔了。

对方反悔的原因，有小道消息传出是得知网易的财务问题。事实上，并购不成的原因，是有些条件没有满足，而不是传说中的误报财务事件。丁磊出于方方面面的考虑，决定终止与包括有线宽频在内的几家公司就收购网易股份进行的谈判。因为在同这些公司的谈判交涉过程中，丁磊明显感到，在有线宽频的整体布局，尤其是它对于中国大陆地区的整体布局

中，网易所具备的资源能够起到极其重要的作用。在与多家国际买家的接触磋商过程中，丁磊产生了新的想法。

在这些涉及并购的谈判中，丁磊了解到他们对于中国互联网产业的期许。也懂得了自己所拥有的资源是何等可贵，既然已经有了这样的资源，为什么不能咬紧牙关自己干下去？

丁磊想起上大学的时候，每次放假和开学的时候，从宁波到成都他都需要坐 72 小时的火车硬座，不但时间漫长，还要忍受车厢内脏乱而拥挤的恶劣环境。这种感受，他在大学期间整整经历了 16 次，从来没有想过要去坐一趟飞机。火车上的经历磨炼了他的意志和耐力，创业中，无论遇到什么困难，每当回想到当年坐火车那么脏、那么拥挤，这种环境都过来了，眼下遇到的困难算什么？挺一挺就过来了。这对丁磊人生的磨砺很大。每每想到这些，丁磊还真有些感谢父母对自己的严格要求。

网易不卖了。丁磊对外界称，网易“一年之内都不会再考虑寻求出售”。如果说 2001 年 9 月以前，丁磊最大的愿望是卖掉网易，那么 2001 年 9 月以后，丁磊最大的愿望就是重整雄风。

3. 网易财务风波

屋漏偏逢连夜雨。正当丁磊咬紧牙关抵御互联网寒冬的时候，却发生了网易财务误报事件，这一事件，几乎给网易以毁灭性的打击。网易将走向何方？丁磊还能站起来吗？

2001 年 3 月，网易公布了其截至 2000 年 12 月的财季报告。这份报告在纳斯达克上市的三大门户网站中是最晚公布的，它提供的数字并不能给人们带来网络回暖的期望。

4 月 30 日，丁磊在清理公司财务状况时发现诸多漏洞。在此之前，他一直专注的是公司的远景规划、战略指导、技术架构等，很少过问财务的问题，也从未预料到财务会出问题。

在对公司内部财务审计时，丁磊进一步发现，公司雇员有虚报合同之事，而且数目不小，有 100 万美元左右。5 月 8 日，网易宣布有 100 万美

元的合同和收入误报。6 月 11 日，公司宣布收入高估将影响到其整个 2000 年的收入，高估金额高达 300 万美元。8 月 31 日，网易最终公布了高估的全部内容。并宣布，将重新发布 2000 年财报，因为其中 420 万美元的收入被高估，占全年收入的 50%。10 月 23 日，美国律师事务所 Cauley Geller Bowman & Coates, LLP 宣布向纽约南区的美国地方法院提起上诉。原告将网易公司、何海文、美林证券、Pierce、Fenner & Smith、Deutsche Bank securities、Chase Securities、Salomon Smith Barney 和 UBS Warburg 列为联合被告。

据称，被告方通过在 2000 年 7 月 3 日到 2001 年 8 月 31 日之间发布一系列虚假信息误导市场，其行为违反了 1933 年证券法案的 11 部分和 12 部分及 1934 年证券法案的 12 部分和 15 部分。原告方宣称，与网易首次公开发行（IPO）ADS 相关的招股说明书及股权登记声明实质上是虚假的，并具有误导作用，因为后者人为夸大了 2000 年财年每季度和整个财年的结果。

对此，网易承认在 2000 年的财季报告中存在问题，并提醒公众注意："根据其内部调查的现有结果，提醒公众勿依赖公司 2000 年已审计财务报表。"网易于 7 月 23 日迅速在自己的网站上发布消息，宣称计划在 2001 年 7 月 27 日之前要求对此事件展开听证程序，以使公司在 Nasdaq 挂牌资格专门小组作出决定之前无须停牌。

关于网易的财务报告事件引发的停牌预警和网易的声明，当时业内人士分析认为，网易的财务报告风波疑点重重，网易财务报告风波的最坏结果是网易的股东集体诉讼，一旦股东提起诉讼，网易将不得不支付大笔的律师费和可能的巨额赔偿。

财务误报事件是在丁磊不知情的情况下，网易某些高管利用他们与广告客户的关系，把广告交换计为收入。虚报收入、提前收入成了门户网站财务报表中平衡商业利润的法宝，从而导致产生严重虚假的财务报告。

2000 年，恰逢美国全面保护股东利益，在财务透明度和保护中小投资者方面要求更加严格。2001 年 7 月 19 日，由于网易未能以表格 20 - F 的形式向纳斯达克和美国证券交易委员会呈报年度报表，违反了纳斯达克市

场规则第4310（C）（14）条的规定。网易接到纳斯达克关于打算在2001年7月27日开市时对网易在纳斯达克市场上的美国存托股交易予以停牌的通知，同时网易在纳斯达克交易的股票代码也由NTES改称NTESE。

在纳斯达克报价代码被加上一个“E”表示这家公司有过违反规则的地方，这就像古时的墨刑一样，在脸上刺上一个符号，别人一看就知道你是犯过罪的人。网易这次“摘牌预警”事件使它在纳斯达克的公信力大打折扣，即使不了解网易合同误报事件的股民和投资者看到网易的报价代码，也马上会对网易产生怀疑。网易的股份在股市上受到巨大打击，曾一度跌为0.53美元的低谷，这已经跌破了搜狐曾经创造的0.6美元的纪录。虽然在纳斯达克接受了网易的听证会申请后，网易的股价上涨到0.7美元。但在所有的中国概念股中，网易仍然是最低的。

8月31日，网易公司宣布：公司董事会的审计委员会所进行的内部调查已经结束，修正后的2000年财务报表显示，网易2000年财政年度净收入从原先的790万美元下调到370万美元，下调幅度为53.2%。误报收入为420万美元。

4. 雪上加霜：纳斯达克摘牌

丁磊的担心变成事实。2001年9月4日，网易接到纳斯达克的停牌通知：从即时起，暂停网易在纳斯达克的交易，同时宣布，将向网易发一封主要内容是核实网易财季报告误报的情况，并且询问网易今后将采取何种措施来避免类似情况发生的问卷。停牌时间为直到网易能够提供纳斯达克方面所需的“补充资料”。停牌的原因是网易2000年的财务报告被曝光有假。在网易提供了虚假财务报表后，纳斯达克“没有在要求延期的规定日期内收到网易2000年第一、第二季度财务报告”。网易称，公司是因为进行内部财务调查而延迟了提交年度报表，违反了纳斯达克市场规则。

纳斯达克是创业融资市场，停牌是司空见惯的事。但对于网易来说，就是100%的伤害。

纳斯达克从定性和定量两个标准来决定是否停牌。定量标准包括股票

价格、流通股数量、流通股数和市值等；定性标准是指在财务报告等重要信息的公开上没有披露清楚，包括财务报告的准确性，是否违反证监会有关规定等。在纳斯达克上市的企业必须在每个财政年度结束的6个月内呈交报告。违反定量标准的停牌属于技术停牌，违反定性标准的停牌属于道德停牌。

网易显然是迟交财务报告才引发停牌的，因而属于“道德”停牌。停牌的另一个原因是网易虚报收入，数字出了错，属于“诚信”上有问题。其实，这样的停牌是最严重的，它代表公众的影响力。但是如果问题得以澄清，这样的停牌又是唯一有希望获救的。最终，它也会淡化人们的记忆。

网易在纳斯达克股市的最后交易发生在9月1日，最后收盘价格为0.6492美元。而网易当时首发上市的IPO价格为每存托凭证股15.50美元。网易停牌时在纳斯达克的市值已不到2000万美元。丁磊的个人身价则跌至1100余万美元。从上市到停牌，网易股价跌幅达到96%。网易告别了纳斯达克股市。



网易创始人丁磊。

这一次停牌，并非意味着网易末路的来临。它不等于网易彻底失去在纳斯达克股市交易的机会。也就是说，停牌只是暂时的。复牌的条件是网易要能够及时回答纳斯达克方面发过来的问卷，

并且要得到纳斯达克的通过。只要网易提供了完整详实的年终报告，纳斯达克会考虑让网易恢复交易。言下之意，网易随时都有可能恢复它在纳斯达克的交易。

网易面临着严峻的考验，无数的目光聚焦站在冰点的丁磊。这些目光里有期望、有担心、也有幸灾乐祸。但是，对于丁磊来说，这都无所谓。回馈这些目光最好的方式就是勇敢地站起来。

在如此危急的局面下，丁磊表现出与他的年龄并不十分相称的成熟和干练。因为，自网易创办以来，一路走来，他所经历的，不知有多少“外忧”与“内患”。

二、人事风波：高层人事震荡

古语说："祸不单行。"网易在成长初期，一个又一个的灾难几乎要将它扼杀于摇篮。管理团队分崩离析，网易停牌，公司人心惶惶，看不到前途，大批员工开始跳槽，网易面临创业以来最大的挑战。事实上，就在网易搬家到北京之前，丁磊的创业伙伴陈磊华就已经离他而去。

1. 痛失爱将

一个能够称得上优秀的管理者，必然拥有一根能够把员工团结在一起的魔杖，让员工忠心耿耿地为公司的利益奋斗。白手起家的丁磊能够一步一步做大，同他能够团结员工、凝聚人心不无关系。但是在企业发展之初，就在网易非常紧缺人才的时候，网易的一些创业元老们与他分道扬镳了，这成为一向重用人才的丁磊心中难以言说的隐痛。

网易从广州搬家至北京后，其价值不知道增加了多少倍，正当丁磊准备放开手脚大干一场的时候，曾经志同道合的默契的创业伙伴、丁磊最紧密的技术合作者陈磊华却离开了。

丁磊跟陈磊华相识于飞捷公司的 BBS 上，当时网络并不盛行，能够在

BBS 里闯荡的人可以说很多都是互联网的精英人物。在 BBS 这个充满思想火花的论坛里，丁磊畅游其中经常发表一些关于互联网的见解，他身上透露出的才气深受网友们的佩服。有一次，丁磊在就一篇技术论文发表观点时，遇到一个赞同他的观点的网友。高手过招，彼此都能摸清对方的“功底”，也渐渐发现彼此都很欣赏赞同对方的观点。细聊之后，丁磊得知对方叫陈磊华，是华南理工大学大二的学生。他们聊得很投缘。更加巧合的是，通过交流，得知两人的住址只相隔两幢楼。丁磊邀请陈磊华到网易来兼职。陈磊华欣然同意。两个素不相识的人就这样因为网络而相遇了，而且走到了一起。两人一起合作，成功开发了免费邮件系统。此后，陈磊华一直是网易的骨干成员。

如果一直沿着软件开发的路走下去，可能陈磊华出走的故事不会发生。但在 1999 年 4 月的一天，丁磊和陈磊华为技术上的一件事彻底吵翻了。从根子上来说，归根于公司战略上发生的变化。

网易创立一年后，面临从互联网软件公司向网络门户的转型。在众多声音中，陈磊华是持反对意见的一个。他坚持走技术的路子，反对做门户。理由是做门户关注得更多的是注册用户数，网站的人气，而将公司实际收入放在次要位置。那样，公司将主要依靠广告收入。而广告收入非常虚，不像卖软件赚的钱来得实在。

丁磊很理解陈磊华的“技术情结”：“网易原来做 Internet 软件，软件工程师会很有成就感，可以用市场占有率评估自己的成就感。网易转‘门户’后，软件变成了为网易一家公司做，程序员的成就感要通过网易的成就感来体现，而在很多时候，这种成就感不一定能立刻感受到。”

这种争吵属于公司发展战略上的争吵，用个人感情是不能够调和与化解的。尽管丁磊非常惜才，但更看重公司的长远发展。办公司人来人往，当老板的都不会太在意，但陈磊华的离开确实让丁磊从感情上很难接受。他把陈磊华的离开当成公司的一个损失。“网易至今只流失过一个开发人员，是蛮主要的一个。”

就在丁磊在北京招兵买马之时，陈磊华在广州注册了自己的公司。

后来，陈磊华说："丁磊在商业上很厉害，眼光很远大，很早就看到卖服务比卖技术好，而且，他商业操作能力很强，后来的发展都是按照他的设计发展的，但这些不能用在员工身上，我承认，从头到尾，丁磊都没有骗我们，只能说，他比我们看得远。"

丁磊的志向的确很远大，那时，有人愿意以 9 位数的价格买下网易，如果丁磊签字同意的话，他可以立即成为中国最年轻的富翁之一。"我可以安心去钓我的鱼了，而且我还可以拥有公司的一点股份，还可以在公司做我喜欢的技术工作，但是我没有卖。我还不想立即就去钓鱼，因为我实在是太喜欢 Internet 了，不想放弃进一步发展的诱人机会。"

在网易的创业队伍中，除了陈磊华之外，还有一位让丁磊忍痛与之分手的大将。

网易挥师北上的"大军"中，紧随主帅丁磊之后的，只有一名先锋黄志敏。创业初期他们关系最要好。丁磊非常器重黄志敏，在广州时，就任用他为市场总监。到北京后，又起用他做网站总监，统辖编辑部、设计部等核心部门，负责整个网站的内容。在北京租了一个每月 2000 元租金的房。他们俩在一起同吃同住。这种关系非一般人能比。黄志敏对丁磊也是忠心耿耿。

然而好景不长，这对胜似亲兄弟的创业伙伴，在管理上产生了矛盾。一个明显的表现是丁磊常常会越过黄志敏，直接查看他手下编辑的工作方法，并且发现问题立即指正。黄志敏则认为丁磊没有通过他的意见直接管理他的下级工作，属于越权，这样不利于他开展工作。丁磊则觉得，他在推动黄志敏的工作，是在教黄志敏怎样管理。

黄志敏承认丁磊专注任何一件事情都"肯定会比我强，但他不能事无巨细地将任何事情都管到底。在广州时，网易只有 12 个人，作坊式的管理效率最高，在北京 130 多人，必须分层次管理"。

丁磊没有办法说服黄志敏接受他所认定的工作方式。黄志敏觉得他在与丁磊的争执中，感觉到很累，累在管理流程上，烦在时间没花在工作上，而是内耗掉了。1999 年 10 月，黄志敏还是离开了网易。这是两个人

在管理权限上的分歧。

当时的丁磊，太看重网易了，以至于忽视做好高层管理者的技巧，忽视领导艺术的追求和把握。其实，丁磊本来是很随和、率真的人。曾经有人当着所有同事的面骂丁磊，向他拍桌子，这种情况出现了好几次，他都不介意。

2. 内部“帮派”斗争

2000 年初，初到北京的网易公司是已发展到 160 人的公司，这时，丁磊开始感到组建中层管理团队的重要性。在他看来，公司要发展，要走向国际，需要一批国际化的经理人帮他打理公司的业务。

有钱就不怕招不到合适的人，经过一番努力，再加上丁磊的充分“让步”，一批留学英美且在外资公司有过多年工作经验的“空降兵”登上了网易的管理层。当时的网易，首席执行官毕业于美国宾州大学，市场副总裁是英国 STRATHCLYDE 大学获得工商管理硕士，首席财务总监是美国亚利桑那大学计算机信息科学硕士，高级副总裁兼企业发展总监是美国亚利桑那大学工业管理硕士，首席运营官在美国运通公司工作多年，是台湾淡江大学工商管理硕士。

2001 年，正值网易股价持跌的时候，丁磊却听到一些关于网易的传闻，比如丁磊被架空了，网易面临内忧外患，什么“空降兵”把持操纵着网易等等。2001 年 4 月底，有一个网易员工给董事会写了信，反映这件事。丁磊作为董事长，有必要对此事调查了解。出于了解网易目前面临的局势，丁磊决定好好审查一下公司的内部情况。

当时的财务总监，进入网易后帮助丁磊实现了融资的梦想，并助网易成功上市，深得丁磊的信任。她掌管着公司的财务等经济大权，几乎独揽一身。有人甚至说，她在公司的表现几乎超过了丁磊的作用，取代了丁磊的位置。她的丈夫是网易市场部门的负责人，夫妻两人同在一个公司，自然有妇唱夫随之嫌。有人甚至这样说，2000 年，这夫妻俩联手清除掉网易

原来的团队，与新加盟的员工形成帮派，在财务、市场等主要业务线控制网易，在网易占有举足轻重的地位。

这夫妻俩在公司的强势必然引起了后来加盟的网易高层的不满。他们之间常发生争执，有人说形成了对立的“帮派”。两个“帮派”明争暗斗。不少员工下属看在眼里，急在心里，丁磊是聪明人，尽管他平时很少关注公司的管理层，但时间长了，也发现了事情的苗头。

2000年，有消息说网易公司的某些高管利用裙带关系通过对外合作形式洗钱。该出手时就出手，丁磊决定整顿这股不正之风。然而，他的举动不小心打草惊蛇，这帮人眼见事情败露，找理由相继离开公司。但丁磊尚蒙在鼓里，还不知道公司大块的财务漏洞，无意中放了他们一马。当他深入调查公司财务之后，已是将走兵逃。而身为高层的首席执行官和首席运营官自然负有不可推卸的责任，丁磊将他二人各打50大板，随后，他们也辞职离开了公司。

网易又小规模地裁掉了20几名员工。在假账与摘牌事件中，管理团队分崩离析。为稳定军心，丁磊对员工承诺“不裁员，不减薪”。为激励员工，在公司股价为1美元时为不少骨干配股，但还是有部分员工跳了槽，丁磊无法挽留。

高层频频换人，管理层动荡不安，在内忧外患下，丁磊面临了前所未有的考验，而风雨飘摇中的网易将如何稳定高层管理团队？如何取得公众与员工的信赖？丁磊面临前所未有的考验和挑战。

3. 身背一串的CXO

丁磊并不是一个不肯放权的人。为了公司的发展，他宁愿放权请人管理，自己则安心做自己擅长的技术。他的管理理念是，引入精通管理的专业人才是企业制胜的重要因素。要让公司最终成为业界领袖，首先要找业界精英做企业管理层的领袖。他认为：“一个人造了一艘船，并不一定非要让他去当船长。这个时代，有专才、有天才、但不存在全才。”“一个人

应该在他自己擅长的职位上工作，而我最擅长的是技术。我经常要在23：00点至凌晨两点花时间去看技术资料，否则我会被挤出这个技术圈子，那将令我非常伤心。”

2000年3月份，丁磊请具有资深管理经验的人士担任网易公司首任首席执行官（CEO）职务，自己担任首席技术官（CTO），负责公司技术产品的开发和研究工作。这位有着“海归”背景的首席执行官此前在盛世长城广告公司工作了8年，先后担任过该公司中国台湾地区和中国（大陆）地区首席执行官，以及地区董事会成员，具有丰富的营销知识和管理经验。

对于其他的一些员工，丁磊同样把一部分权力交给他们，让他们发挥思考和工作的能力。丁磊想做的就是要尽量地放权下去，安心地做他的技术总监的角色。而且，他可以有更多的时间思考互联网的发展。

每个人都应扬长避短。丁磊要做自己的擅长，员工也要做自己的擅长。人尽其才，发挥团队精神办公司就是这样简单。

然而，2001年网易出现巨大的财务误报事件，致使网易在纳斯达克遭遇停牌，这件事在他内心也产生了一个大震荡，使他彻底改变了对那些往日备受重视的“海归派”的看法。在网易，习惯上称这些从其他企业“调兵遣将”过来的为“空降兵”。这些人具有丰富的海外背景、先进的管理经验。但眼前发生的事实证明，他们中的部分人不比一直在国内一直在网易默默耕耘多年的老员工那么可靠，他们难以融入网易的企业文化，也难以与网易建立深厚的感情。

经历了这场人事风波之后，丁磊意识到管理层必须和他有理念上的认同。他需要的是核心团队，管理者成功与不成功，不在于他是不是有10年、8年大牌公司的经验，而在于他们是否有共同的理念。

权力，关键看如何驾驭。在有效的管理下，权力分配能够促进企业效益的提高。权力分配不当，则会适得其反。

对那些心猿意马的空降兵全部进行清洗后，丁磊自己一手接下好几个职务，董事长、首席执行官和首席运营官，成为一个身背一串的CXO，使

自己陷于公司千头万绪的事务中难以自拔。接二连三发生的事情如同重锤一样砸在丁磊的身上，可以说，在当时的情况下，没有顽强的意力是很难挺过来的。

这次事件发生之后，丁磊对新任首席执行官和运营官的描述是“管理要清晰、业绩要扎实、与网易有共同的远景目标、明白与员工沟通的重要性”。很明显，丁磊需要的不是一个坐在会议室里与高级管理人员坐而论道的执行官，而是需要把网易的钱一分一分精心投资、把网易的销售一笔一笔堆积起来的做实事的执行官。



第三章

卧薪尝胆，拓展业务

丁磊是个务实的人，他早就看到互联网行业并不是靠炒作产生暴利，靠的是实实在在的产品。“互联网和传统行业没有什么两样。”因而，当他在纳斯达克上市遭遇生死危机的关键时刻，他以浙商敏锐的商业头脑和眼光，把注意力转向实实在在的互联网产品上，先是短信，后是游戏，这是网易起死回生的希望，是网易摆脱困境的两大“法宝”。

有谁会像他那样眼盯着短信 4 分多钱的利不放？又有谁能作出像他那样的预言：“世界上投资最少，甚至每天睡觉都可以有成千上万收入的行当有哪个？网络游戏便是！”



一、短信：别小看4分多钱的利

2000年下半年中国移动推出短信业务，迅速成为电信业的一个亮点。从电信增值业务中，丁磊发现了短信的契机。丁磊本来学的是电信专业，同时又非常爱好计算机，当然能够很快将这两者结合起来。丁磊1998年在给《互联网周刊》的投稿《我和网易》中曾写道："在大学里，自己的专业和计算机有一定的距离，由于对计算机的痴迷，还是自学了计算机专业的几乎所有课程，同时因为本身念通信工程的缘故，很自然地把计算机和通信结合得很好。"

丁磊从移动公司了解到：一条短信一毛钱，成本只要5分5厘钱，可赚4分多钱。如果网易每个月能从一个用户身上赚一块钱的话，公司就能盈利持平，这是一个不小的市场空间。短信业务门槛低，不需要什么技术，这样的小利丁磊也不放过，因为当时它对于网易来说可能就是一根救命的稻草。这一点，他承袭了浙商的品质。在他的老家浙江，一个纽扣，一个打火机，都是从极低的利润做起。而短信这个利润比那些小商品高多了，而且还没有库存。丁磊很早就估计到中国手机用户是一个庞大的市场。薄利多销，也是一块诱人的奶酪。

网易有用户资源，有邮箱，有免费个人主页，如果能够跟移动公司取得很好的合作，利用巨大的用户资源和移动的接入平台，可以打破网易盈

利过于依靠广告的瓶颈。

2001 年 1 月，网易成为移动梦网的第一批合作伙伴，进军手机短信信息市场。网易是第一家大力推动短信业务的门户网站。

2002 年是中国短信“爆炸”的一年，短信为网易带来巨大的利润。虽然网易的总体收入要小于新浪和搜狐，但是就短信这一点，其盈利规模不低于其他两家门户网站。短信帮助网易打开了瓶颈，开拓了市场，帮助网易从纳斯达克摘牌的困境中走出来。2002 年第二季度，短信业务为网易带来了 1500 万元的收入，这是自 2000 年遭遇互联网泡沫以来，网易公司的首次赢利。短信收入救了网易一命。在生死存亡的关键时刻，网易选择无线业务的发展，开掘这一逆转中国互联网泡沫的盈利模式，使它成了网易的一根救命稻草，网易因此起死回生。

网易所有的频道和服务都和短信挂了钩，对于短信业务的挖掘可谓苦心孤诣。网易对短信业务的专注与投入使它在短信业务方面获得了比其他门户网站更多的利益。以往的网站注册用户只贡献点击率，不贡献利润。现在，由于手机短信业务蓬勃发展，门户网站也如鱼得水，中国手机用户是一个巨大的潜在市场，只要能与移动等通信部门合作，这条盈利路线就能维持下去。

2002 年网易扭亏为盈，在短信为网易创下一半以上的收入后，丁磊决定将无线业务扩展。在短信技术下又开拓出更多的增值业务，如图片、音乐铃声、彩信等传送业务，牵动了一个大的产业链。现在短信已经成为继网络“第四媒体”之后的“第五媒体”！

短信的出现填补了中国市场的空白，给互联网商提供了一次赢利的机会。丁磊及时把握住了这次机会，使网易在困境中得以存活。那么，帮助网易走出困境，寻找生路的下一个法宝是什么呢？

二、游戏：睡觉都赚钱的行业

丁磊在总结成功经验时，强调4个字："信心和付出。"他有两句话："有信心不一定会成功，但没有信心一定不会成功。"、"付出不一定有回报，但是不断地付出，你一定有回报。"正是因为有信心，2001年，他顶着媒体的压力和员工的不信任，开发出自主研发的游戏。正是因为不断地付出，网易才能从创建以来积累了大批免费用户，而这些用户当中，有很多成为网易游戏的忠实用户。

1. 做代理被拒

短信业务为网易赢得了喘息机会，然而，这是一个没有门槛的殿堂，没有人可以挡住竞争对手的侵入，个人所分得的份额将会越来越小。

丁磊第一个做短信成功后，同行趋之若鹜。在短信经济疯狂增长的时期，新浪、搜狐等大型门户也纷纷将业务发展锁定在广告和无线业务上。就在大家纷纷看好这两大业务的时候，丁磊又嗅出了新的网络商机。

从早期的BBS的出现，到个人免费主页的制作，人们记住的只是丁磊开发软件的技术，而忽略了他与生俱来的敏感商业嗅觉，事实上，从丁磊开发网络上一系列的免费产品来汇聚人气，就可以看出不是商人的丁磊却

常有商业上的惊人之举。

2000年7月1日，丁磊在美国纽约纳斯达克看见网易公司的LOGO跑在了股市报价牌上。但从那一刻起，丁磊成了名副其实的中国“网络首负”。纳斯达克指数的巨跌与网络泡沫的破碎没有让丁磊安心地过上几天好日子。面对着互联网的寒冬，丁磊坐不住了，开始四处巡游寻找解救网易的良方。

互联网的发源地是美国，也许美国互联网的昨天就是中国互联网的今天，带着这个想法，丁磊起程去了美国。而令丁磊失望的是，美国的雅虎、AOL与中国网络企业一样，仍然是依靠网络广告生存，对于中国这个特殊的市场没有丝毫的借鉴意义。颇为失望的丁磊无精打采地在美国转了转，当他无意间参观了著名的游戏厂商EA. com Inc（电子艺界）之后，面对EA的几栋高楼大厦和4500名员工，丁磊惊叹于电子游戏行业市场的成熟、规模和用户的狂热，他开始有了自己的想法，于是立志组建国内第一家大型的网络游戏公司。而此时搜狐和新浪都还没有类似的想法，他们只是想把网站做好，吸引更多的Pageview以此来吸引广告客户，联众的游戏产品也过于简单，所以寻找好的游戏就成为丁磊的首要任务。

2000年丁磊去韩国、日本、中国台湾的网络游戏网站考察。从台湾回来之后，网易引入了“春水堂”的阿贵系列Flash网络动画。此举只是一个试探，但它清楚地表明了网易今后的一种战略方向。

2000年10月，丁磊去美国做第一次公司发布财报路演的时候，觉得自己已经有足够的能力实现游戏梦想。丁磊找EA公司（电子艺界）想代理他们的《创世纪》，遭到拒绝。EA公司的人说：他们第一考虑美国市场；第二是欧洲市场和日本市场，第三才会考虑韩国、中国台湾、新加坡和东南亚市场。他们认为中国大陆的游戏都是盗版，故不考虑中国大陆市场。丁磊又想办法和索尼公司联系，希望能够代理他们的网络游戏《无尽的任务》，而索尼则根本就不见他。丁磊很生气地对同事们讲：“别人能做出来的东西，我们也一定能够做出来；而且，我们还有钱。我们虽然从来没有做过游戏，但我们可以出钱买一家做过游戏的公司。要什么代理，咱们自己为什么不能开发出像样的游戏来？”丁磊一狠心，决定自主研发网

游产品。尽管这条路有些漫长，但选择游戏的方向没有错！被美国人拒绝，不是一次简单的商业合作的失败，更重要的是这次闭门羹深深伤害了丁磊的民族自尊心。他决心争一口气，开发国产游戏。

2001 年 IT 业跌至谷底，中国网络游戏市场尚未成熟，没有任何媒体或资深业内人士认为收费网络游戏能够成功，但丁磊“赌”了进去，他坚信：“世界上投资最少，甚至每天睡觉都可以有成千上万收入的行当有哪个？网络游戏便是。”

这不是一气之下“冲动的举动”，而是理性的选择。开发游戏可以提高技术门槛，限制同行竞争。网易做网页的时候，技术含量较低，每次出现点有创意的东西，竞争对手就会迅速复制模仿。这一次，丁磊要做一个东西出来，让他们模仿不了。网络游戏一款游戏就需要 2000 万 ~ 3000 万元的投资和长达 12 ~ 18 个月的开发期，且必须连到服务器上才能玩，还能防盗版。网易要充分发挥自身的技术优势和用户优势，用高门槛将竞争对手挤在门外。

时值网易的最低潮时期，网易作为一家门户公司准备开发游戏产品，让别人觉得有些偏离主业本末倒置的感觉，很多人都感到风险太大了，因为网络游戏这个市场在短期内根本看不到商业潜力和盈利点。

在外界的怀疑和压力下，丁磊还是决心做第一个吃螃蟹的人。他看好游戏市场，勇敢地第一个进军游戏领域，并坚持保留游戏业务。

那时候，丁磊还挨个找员工谈话做工作。“员工太年轻，没有人能保证什么样的模式就 100% 盈利。互联网公司很难有集体决策。”当时已经有无数类似的免费 MUD 供网络在线游戏爱好者使用，但要做收费在线游戏，确实像撞南山。

“这就是企业家的精神。因为对企业家来说，当他去做这个决策的时候，看到的往往是可以有自己的责任承担这个风险，所以我认为外面对你的评价完全可以不去关心它，完全可以忽略它，要相信自己的路子是对的。他们并不会跟你站在同一个角度来思考问题，所以我认为作为一个企业家来说，就应该有自己的主见，这非常重要。”丁磊这样诠释企业家精神。

2. 30万美金买来的技术团队

其实丁磊并不算是国内第一个自主研发游戏的人，国内最早研发网络游戏的人，应该算是吴锡桑（Fishman）和梁宇翀（Micro），他们是广州天夏公司的创始人。吴锡桑毕业于暨南大学计算机科学系，他在小学和初中时期，就是铁杆游戏迷，业余时间基本上都在游戏机室中紧张激烈地度过。早期的游戏《魂斗罗》、《1943》、《街头霸王》等他都玩得很转。吴锡桑也是中国的第一批网民。1995年底第一次连上教育网之后，他几乎天天泡在水木清华BBS，在那里汲取知识，结交网友。1996年，网络游戏还处于《东方故事2》，《侠客行》等文字MUD阶段，此时，吴锡桑疯狂地沉迷游戏的编写和维护中，他的每一天都是在这种虚拟人生的网络游戏中度过。

1999年8月，吴锡桑与身在加拿大的好友梁宇翀（Micro）一起编写《天下》网络游戏的策划书，并负责寻找和落实资金。1999年12月，他说服了创业伙伴陈仲文一起投资。圣诞节前夕，梁宇翀放弃在多伦多优厚的薪水待遇和生活条件，回国创业。2000年1月，广州第一家游戏公司——天夏科技有限公司成立。2000年6月底，天夏科技经过半年的开发期，成功地研发了国内第一个开放式的网络游戏引擎，并使用该引擎制作了一个以古代武侠为故事背景的游戏《天下》。

《天下》是中国第一个图形MUD游戏，推出后，用户量数十万人，界面玩家数千人。可惜，《天下》生不逢时，当时的网游产业链并没有做起来，市场规模、收费模式、渠道建设都是一片空白，《天下》走的是烧钱之路，出现严重资金困难。吴锡桑找过很多大企业，都没有人愿意投资。就在他们山穷水尽之时，遇到刚从纳斯达克成功融资9000万美元的丁磊。天夏于是把目光瞄准了这个刚刚融资满载而归的亿万富翁。

事实上，《天下》刚开发完就引起了网易公司周卓林的注意，在周卓林的推荐和陈仲文的努力下，2000年11月19日，丁磊到天夏公司考察《天下》。当丁磊在广州一家宾馆里找到天夏公司的时候，发现这是一家很

小的公司，跟他创业初期的规模一样，有七八个人在宾馆里头拨号上网做游戏。当丁磊问他们怎么做游戏的时候，他们便一五一十地跟丁磊说了。

2001年3月，网易公司以30多万美元正式收购广州天夏科技有限公司。丁磊从自己公司中挑出最优秀的技术人员充实到这支游戏研发队伍中，安排在广州天河软件园一间150平方米的办公室，在那里，网易网游业务最初研发基地成立了。

丁磊说："Fishman（吴锡桑）是我在网络游戏的启蒙老师。"当年，若不是吴锡桑和梁宇翀和他们的团队义无反顾加入网易公司，也不会有今天网易的迅速崛起。

随着网易游戏开发团队步入正轨，吴锡桑为了自己的游戏梦想而离开了网易，他想自己亲手策划网络游戏，并通过市场开发，使国内网游形成气候，成为一个产业。事后，他感慨地说："丁磊很有冲劲，说到做到，很努力，加班加点，效率高，绝不拖拖拉拉，在网易有很大威信。我很佩服他。"

3.《大话西游》问世

2002年1月，网易推出第一款网络游戏《大话西游1》。《大话西游1》推出不久，便招致网民的一片投诉声。同时在线的人没有超过1万，非常失败。失败的原因是，有一个工程师想要创新，在游戏客户端里嵌入了一个IE浏览器，结果这个IE浏览器经常跳出来惹麻烦，常常导致游戏客户端死机，使用者必须要重启电脑。经过改进，2002年8月，《大话西游2》诞生！"大话西游"成了网易成功的"敲门砖"，日进斗金。网易打响了在线游戏争宠门户模式的第一枪。在网易股票一路走低的情况下，网络游戏让丁磊重新回到事业的巅峰。

"大话西游"系列游戏作为网易成功推出的自主研发和运营的游戏，成功坐上国产网游的头把交椅，成为网络游戏的"拳头"产品。网易正是依靠这款系列游戏扭转乾坤，业绩上获得神速增长。

回忆当初为什么选择《大话西游》作为突破口时，丁磊说："当初我

们选择这个《大话西游》的时候，我们考虑的问题很简单，第一个我们要找一个中国人自己的文化题材，为什么要找中国人自己的文化题材？因为我相信，我们自己的文化题材，会是外国公司进入中国公司的壁垒，它们永远不知道《西游记》讲的什么故事，一个猴子西天取经的故事，但是这个故事非常好玩，有神仙，有妖怪，有唐三藏一行人马，而且这个游戏非常符合游戏里几种职业的选择。我们就选定了西游记这个题材。为什么要找一部要大话西游？很多人说，对电影《大话西游》是不是情有独钟？《大话西游》这个电影本身有点搞笑，但我们想得很简单，游戏需要给消费者带来什么？我们要去回答这个问题，两个字——开心。所以《西游记》这个电影也拍过，电视也拍过，为什么《大话西游》能够让所有人记住里面的对白？因为他能够给消费者带来开心，非常重要。所以我们在做这个《大话西游》的时候，一直围绕我们这个《西游记》到底给消费者带来什么？两样东西，第一个，一个中国的古典小说《西游记》里面各种场景、各种鬼怪、各种故事情节都会在这里发生。第二个，我们让你在玩这个游戏的时候是非常开心的，非常愉快的。”

《大话西游 2》成为国内第一个成功运营的国产网络游戏。网易冲到网游开发的前线，打破了韩国、日本等独霸网游界的局面，打响了网络游戏“中国制造”的民族品牌。

《大话西游 2》自从 2002 年 8 月正式推出后，得到了众多玩家的认同，获得巨大的盈利空间，一年内风靡全国，到 2007 年，注册用户超过 9600 万，同时在线人数从最初的 3000 人到了最高规模时的 61 万人，位居中国网络游戏市场三甲之列，连续两届荣获 Chinajoy 展会评选的“中国深受玩家喜爱的十大网络游戏”奖项，撑起国产游戏的一片天。“经典”、“文化”、“情感”三大词条成为广大游戏玩家们对《大话西游 2》普遍而一致的认知。

2003 年，当我们在火暴的游戏市场上看到《大话西游》成为国产网络游戏中的领头羊，惊讶之余，会深刻体会到“敢为人先”的意义。网络游戏成了网易发家致富的宝贝，成为网易股票飙升的动力，也催生了 IT 界的财富新贵，丁磊同时被美国《福布斯》财经杂志财富排行榜和胡润财经排

行榜列为中国首富。

2007 年 8 月 15 日，在《大话西游 2》5 周岁生日之际，网易送给《大话 2》的玩家们一个更富有意义的重磅生日礼物，那就是——《大话西游 3》。《大话 3》在继承的基础上创新，具有下列特色：在技术上运用了自主研发的全新引擎，其强大的功能可支持前所未有的创新玩法；在美术上，继续沿用古香古色的中国画风；在场景设计时严格查证各种资料，多次实地采风，现场绘制原画，构造出了美轮美奂的神话世界；在角色制作上，运用了动作捕捉等先进技术，表现出了细腻传神的人物效果。以情感为主线，倡导亲情、友情与爱情，为玩家展开了一个神怪与武侠交错，情感与大义并存的世界。游戏中的玩法与剧情被赋予了深刻的中国传统文化内涵。在用户上不但吸引了《大话 2》庞大的用户群，还吸引大量新玩家。

三、走出停牌的阴影

上天注定丁磊和他的网易命不该绝。2002 年 1 月 1 日凌晨，美国纳斯达克股票交易市场管理委员会发布消息称，纳斯达克计划于 2002 年 1 月 2 日上午 10 点恢复网易公司的股票交易。悬空多时的“网易事件”突然峰回路转，网易历经财务风波安然无恙。这是中国互联网业 2002 年开门红的头一桩大喜事。

有分析认为，网易复牌除了自身的财务报表开始显露盈利迹象以外，纳斯达克市场自身在进行软着陆的调整也是重要原因。网易复牌以后，身为首席架构官丁磊表现得很激动。“为了这一天我们一直在努力着，一方面是财务的透明化；另一方面是业务的多元化。现在我们终于成功恢复交易了，我的感受很难用语言来表达，总之网易的新时代开始了。”

1. 幸运复牌

2002 年 1 月 1 日，当丁磊同《大话西游》的代言人周星驰同时以灿烂的笑容出现在广州天河电脑城时，所有的人为之欢呼！丁磊笑得更开心，因为几个小时前，网易接到即将在纳斯达克成功复牌的喜讯。

北京时间 2002 年 1 月 2 日晚 11 时，美国东部时间 2002 年 1 月 2 日上

午10时，网易公司的股票在纳斯达克股票市场正式恢复交易。

这一天，网易宣布上诉成功，网易在纳斯达克股票市场恢复交易。尘封的网易终于在新年第二天被解冻，停牌足足将近4个月之久！网易迎来它的劫后重生！丁磊用苦苦坚守换来了网易逆转乾坤。

这是中国互联网业2002年开门红的头一桩大喜事。

网易复牌的那一刻，丁磊激动地说："为了这一天，我们一直在努力着，一方面是财务的透明化；另一方面是业务的多元化。现在我们终于成功恢复交易了，我的感受很难用语言来表达，总之网易的新时代开始了！"

面对生存的压力，丁磊一方面压缩经营成本；另一方面跳出传统意义的经营项目，坚持业务拓展，开辟新的盈利模式——短信和游戏，整个2001年网易在在线游戏、个人主页、短信等方面都获得较大的拓展，逐渐赢回投资者的信心，丁磊在网易生死存亡的关键时刻力挽狂澜，使网易走出低谷，成为纳斯达克股市上的一出神话。事实证明，丁磊选择网络游戏这个行业是对的。这一次，宁波小伙子丁磊，以其浙江人的简单思维，牢牢地把握住了商机。

网易得以复牌，与丁磊的不懈努力是分不开的。误报事件曝光后，丁磊对财务报表高度重视，认真对待每一个细节，对突发事件积极应战，灵活处理。尽管网易延长了交2000年年终报表的时间，但却递交了一份扎实、全面、让纳斯达克满意的报表。丁磊对企业现状以及短期和长期利益进行了综合的考虑，同时也提出了一系列有针对性的解决措施，不逃避问题、不盲目立项、努力拓展业务、提高服务质量……这一切，让网易重见光明！

2001年9月，当令世界瞩目、令全球震惊的"9·11"事件不期发生，竟给网易带来了喘息的机会，对网易来说，还真是不幸中的万幸！网易是在2001年9月4日接到停牌通知，按照纳斯达克股票市场的规矩，网易的股价如果在1个月的时间中维持在1美元之下，就会面临被彻底摘牌、永远停止上市的惨局。"9·11"事件后，为了刺激低落的股市情绪，给投资者和股民树立信心，原来一直套在这些网络公司头上的"1美元"紧箍咒政策被暂缓执行3个月，纳斯达克给予相关上市公司一定的宽限期，一直

延到2002年2月。新年伊始，纳斯达克又为它们松了绑，在原有90天“考查”期限的基础上，又增加了在“小企业市场”180天的“留档察看期”。这样，网易有了喘息的机会，它在呛了一口水后，终于游到对岸。

成功复牌以后，丁磊开始着手摆脱一直以来的“收购阴影”。他放弃将公司全部或部分股权出售给其他媒体和互联网企业的打算，公司内部进行积极的调整，调整高层团队，更换公关公司等。在网络广告业务上，他频频介入波导、名人等事件中去，在与新浪搜狐的竞争中，成功地拉到波导手机的网络广告业务的独家经营权。

走出停牌的阴影，丁磊并没有停止拓展业务的脚步，这期间，短信和游戏依然是网易的主要业务，正是本着这种务实的精神，网易成为中国第一家扭亏为盈的互联网公司。

2. 否极泰来：垃圾股变成黄金股

纳斯达克上的成功复牌，成为网易在发展历程上的一个转折点。从此，网易告别亏损，走向持平，并逐步盈利。

复牌之前整整5个月，也就是从2001年8月到2002年1月这段时间，网易股价一直低于0.64美元，连续4个月交易量为零。从复牌的那一刻起，网易股价开始攀升。恢复交易首日，网易股票上涨46.33%，这令网易公司“上下感到极为振奋”。

2002年8月，网易首次实现盈利，网易股票随之起飞，网易成为赢利状况最佳的企业。

截至2002年12月31日，网易2002年年度收入总额达2.33亿人民币（2810万美元），较2001年的2830万人民币（340万美元）增长了721.8%。网易2002年实现的毛利和营业利润分别为1.49亿人民币（1800万美元）和400万人民币（50万美元），与2001年3400万人民币（410万美元）的毛损和2.32亿人民币（2800万美元）的营业亏损相比，有了重大的提高。较2001年的净亏损2.33亿人民币（2820万美元），2002年网易实现净利润达1630万人民币（200万美元），即每股（美国存托凭

证）净利润0.06美元（基本）。若不计2002年第三季度中的一次性支付赔偿金，净利润则为5230万人民币（632万美元）。

赔偿金事件是就网易误报2000年收入，违反美国《证券法》一事，投资者自2001年10月起对网易现任和前任的公司主管和董事，以及首次发行股票的承销商提起集体诉讼，在美国纽约州南区法院立案。网易在2002年11月6日宣布已同意支付一笔总计3600万人民币（435万美元）的赔偿金，并已作为一次性支付反映在2002年第三季度和全年的财务报表中。

2003年，网易股票一路飙升，10月14日（纽约时间13日下午3点59分）网易（NTES）股价雄踞70美元的历史最高位，从垃圾股一跃为中国概念明星股。在人们的眼皮底下，在纳斯达克高高的股市行情表上，奇迹就在备受假账困扰和市场质疑的网易身上诞生！

2005年，美国东部时间9月26日17:38（北京时间9月27日5:38），网易在纳斯达克的股票再创中国上市公司股价新纪录，报收于91.86美元。

从2002年的低于0.64美元，到2005年的91.86美元，短短的3年时间，网易的年股价增长为几十倍，其增长幅度超过纳斯达克3636家上市公司中的任何一家，网易开始领涨纳斯达克股，成为中国概念明星股。此间，网易经历了从“地狱”到“天堂”的磨炼。

《亚洲华尔街日报》发表评论认为，网易成为中国第一家实现盈利的门户网站，这也是中国互联网史上的一个重要里程碑。“成长性可以称为纳斯达克第一股。”究竟是什么让网易的股价上蹿得这么快、这么高呢？

网易股价的飙升主要由于新业务模式的刺激。网络股价的上升首先是来自于短信收入，短信在网易刚刚恢复交易时贡献最大，占到总收入的一半。2001年以来，无线增值一直是网易的重要收入来源。其次是游戏收入。2002年网易的非广告收入主要增长点是在线游戏。如果说，短信业务让网易走过漫长的冬天，那么，游戏业务则让网易走进希望的春天。短信和网络游戏两大业务，是丁磊的两张重要底牌，成为改变网易命运的两大法宝。

良好的业务模式离不开丁磊正确的战略决策和宏观领导。2003年，网

易的定位是“中国领先的互联网技术、在线游戏和无线增值业务提供商”。2003年，网易锁定三大战略目标：在线广告、无线增值、在线娱乐。由此产生网易业务上的三条线：一是门户线，以内容、社区、电子商务为主，回归传统；二是无线数据业务，2002年下半年是高潮。有手机短信和基于特种手机的无线业务；三是在线娱乐，主要是网络游戏，是网易的独特之处。游戏、短信和广告的收入成为网易收入的三大来源。

3. 双料首富这样炼成

随着股价的飙升，丁磊的身价也在猛涨。2003年10月16日，胡润推出的《2003中国大陆百富榜》，网易首席架构官丁磊以75亿元的个人总资产成为国内首富。丁磊也是有榜单统计以来的第一位从新经济产业中涌现的中国首富。

10月30日，《福布斯》公布2003年中国富豪榜，丁磊以人民币10.76亿美元的身价稳居首位。与他一起上榜的新经济领军人物还有：位列第6的盛大网络陈天桥、第20位的搜狐张朝阳、第43位的UT斯达康吴鹰、第66位的第九城市朱骏和第99位的腾讯马化腾。

丁磊成为双料的中国大陆首富。与此同时，丁磊还被美国《财富》杂志评为2003年全球40岁以下40位富豪排行榜中排名最高的大陆年轻富豪。

网易在纳斯达克股价的飙升，再次把网易和丁磊推到了前台。丁磊一夜成名。中国人开始将目光齐刷刷投向这位32岁的浙江小伙。谁也没有想到，这个两年前还在为把网易卖掉而挖空心思的穷小子，这个一年前股价还徘徊在1美元上下的失意者，一不小心身家居然超过70亿。正如他身边的朋友所说，“几年前，他还是个穷人，谁也没有想到他会成为首富。”

2001年起，由于互联网的泡沫，丁磊、张朝阳等网络新贵曾集体消失于富豪榜。2003年，随着互联网的复苏，他们又回来了。

丁磊成为中国最为年轻的首富。他充满阳光的笑脸，显得那么单纯，心无城府。他的财富是那么透明，高高挂在纳斯达克股市上，他是一个阳

光富豪。“我已经32岁了，从意气风发的时期到了成熟思考的阶段。因此，我的心情不会随着股价的涨跌而变化，特别是我个人不会因为财富的多少而影响到我的未来生活、工作及思考问题的方式。”

丁磊仅用了不到5年时间就攒起了70亿元的财富。丁磊的成功绝非偶然，他的成功，似乎不能说是幸运，只能说他善于抓住机会，或者说归功于网易的成功转型，从门户网站到游戏运营商，网易在蜕变中取得成功，丁磊也正在这样的改变中收获了财富。

“对微软来说，盖茨是无价之宝，对网易来说，丁磊也是如此。”摩根士丹利互联网分析师玛丽·米克评价丁磊的价值。

从网易创办到身价逾亿，丁磊用了4年时间；

从白手起家到中国首富，丁磊用了7年时间；

他经历了从冰点到沸点；

他创造了丁磊传奇，也创造了丁磊速度。

网易的发展让人看成是一个奇迹，一个神话。丁磊就是这个神话的主角。他是如何将网易重启的？从被预言要坐牢到拥有首富的耀眼光环，谁能体验这种天上人间的落差？

“人的一生总会面临很多机遇，但机遇是有代价的。有没有勇气迈出第一步，往往是人生的分水岭。”

一个人想要实现自己的目标，除勤奋外，就是要积极进取和创新。从创业到现在，丁磊每天都在关心新的技术，密切跟踪Internet新的发展，每天工作16个小时以上，其中有10个小时是在网上，他的邮箱有数十个，每天都要收到上百封电子邮件。

丁磊认为，虽然每个人的天赋有差别，但作为一个年轻人首先要有理想和目标。尤其是年轻人，无论工作单位怎么变动，重要的是要怀抱理想，而且决不放弃努力。

“我对财富多少已经比较淡泊，对富豪榜排第几更是麻木。”丁磊已厌倦了拿股价去计算财富，他坚定地拒绝了记者有关财富话题的采访，甚至赶紧更换手机号码，因为那些歌功颂德的文章让他感到别扭，此刻，他希望处于一种“潜水”状态，恨不能所有人都忘记有丁磊这个人存在。“我



网易总裁丁磊

对这一切一般是不闻不问。我认为我们应该更多地考虑股东的利益、企业的发展、员工的进步。”

这个 32 岁的沉默首富并没有沉浸在富豪榜上的荣耀中，他正在为网易寻找新的方向，比如，推出免费的“网易泡泡”，开启招聘网站，并巨资建设新闻频道以吸引广告等，因为丁磊非常清楚，经商如同逆水行舟，不进则退。

四、跌倒了抓一把金

经历了如此变故的网易，现在对于财务问题更加谨慎。财富的聚集是整个社会关注的焦点。相对来说，互联网与其他的新经济企业有一个共同的背景：他们所创办的企业的运营环境无论是从其内部的管理机制来看，还是外部的市场环境来看，都要比中国多数的传统行业更为规范。更关键的是，这些人的财富来的极端透明、清楚，谁都能看得见，说得明白。当网易在不到3个月的时间内，从不到10美元一路撑杆跳到36美元的时候，谁都能看得见丁磊那张笑脸，也就是说，财富暴长的过程就发生在每个人的眼皮底下。

1. 保守严格的财务制度

经历了纳斯达克生死沉浮的风雨变幻，丁磊变得愈发沉稳了。从早期创业的冲动一路走来，丁磊经历了比别人更多的困难。起初在接触Internet的时候，他只是觉得这种技术对人们是多么重要，它应该成为影响人们生活方方面面的东西，他想开发Internet产品，让这些产品有更多的人享用，能给人们带来生活上的便利。然而，要把技术演变成商品，包含了太多的东西：资金、人才、管理、战略等。这其中的一招出问题，会导致全盘

皆输。

“网易合同误报事件”之后，丁磊面临的最大危机就是公司形象和信誉下滑所造成的经营上的连锁反应。在这期间，网易原有的业务也受到相当大的冲击，有些合作伙伴干脆说：“股价都快变成几毛钱了，你们是不是快不行了?”

按道理来说，这时候公司高层肯定会频繁地和自己现有的及准备进入的一些机构投资者进行大面积的交流，至少把反映公司价值的股价稳定住。然而，丁磊并没有这么做。“那时候说服他们的唯一办法是经营上的低投入、高产出。他们说到底要看的是网易的盈利能力。”

丁磊把更多的心思放在了网易的实际业务上。除了坚持做内容，希望借此吸引人群以换取广告之外，丁磊给公司设定了在网络游戏和移动通信两个业务上重点突破的新方向，希望通过在这样的领地中深挖细作，使网易的营业收入得到大幅度好转，借此来重新换取投资者的信心。而事实证明，新的业务特别是当时行情看好的网络游戏，对投资人信心的恢复确实起了不小的作用。

在公司内部，备受股票价格折磨的丁磊一年来一直在向下属灌输“股价的涨涨跌跌和公司的运营关系不大”的理念，并且坚持不裁员、不降薪以稳定军心。另一方面，网易大幅削减了广告宣传费用，丁磊对此的说法是：“造名运动没有什么意思，不来‘实’的，钱全是白花。”于是，“网聚人的力量，网易”这个广告几乎销声匿迹。丁磊也刻意地远离了媒体镁光灯的照射。这种做法的直接结果是，网易接连几个季度的总运营费都维持在350万美元左右。这与2000年560万美元和2001年550万美元的平均季度运营费相比，下降的幅度超过了40%。

网易另一个挽救自己的举措就是开始执行保守的财务制度。

“网易的错误不能再发生一次，否则将被彻底打倒。”李廷斌是网易火线上任的CFO。据称，在他的领导下，网易如今正在一套重新定义过的严格的财务管理制度下运行。网易特别强调，所有广告（包括互换的广告）合同，都必须经过李廷斌直接审批后才能签订。而预付款形式的广告收入、广告赠送以及对广告有补充协议的合同更是严格控制。

对于网易重要的收入来源——短信收入的财务控制方面，虽然网易自己内部系统中也有相应的统计数字，但李廷斌说，网易从来没有将这样的数字用到财务报表中。“中国移动大概在每个月25日左右都会给网易一个当月收入的通知，大概在20天左右之后网易可以拿到应得的现金。”李廷斌详细介绍说，“当这一资金入账后，我们才能算到收入之中去。”

如果一条短信收费0.5元，网易只将短信业务中实际得到的3毛多计作收入。也就是说，网易在短信上以净收入入账，不包含移动运营商扣留的部分。

至于聊天室、游戏等业务中使用的点数卡，虽然网易通过渠道已经售出，公司账上也已经看到钱，但在这样的点数卡使用之前，网易并没有将其计入已收账目之中，使用的全部是来自于系统中已消耗的数字。

这样的财务制度，使网易避免了数字超大的风险。这样的财务应该说是极其保守的，严格按照纳斯达克上市公司财务计算规则运行的网易，不仅仅保证自己财务的真实性，更重要的是让网易拥有了踏踏实实做企业的心态。

2. 互联网靠产品，而不是靠炒作

2001年用“网络反思年”来形容是不为过的。目睹大批不切实际的网络公司倒台或者转型，丁磊陷入思索：任何网站要想生存下去，最重要的是要有盈利能力。只要企业还在盈利，企业就能生存并发展下去。只有有了盈利能力，才有投资者的青睐，才能赢得投资者的信任。

当公司的财务状况在纳斯达克公开的时候，公司之间可比性更强了。CNNIC排名不再是唯一的标准了。上市后不是看你融资多少，而是看你的盈利能力。如果股价持续走低，则必遭封杀，来不得半点作假。企业只有先做强，然后才能做大。

“商业模式并不能包治百病，成功的商业模式永远建立在盈利能力之上。”尽管2001年网易在资本市场方面惨淡，但它并不能阻挡公司业务的发展。网易继续拓展业务，寻找新的盈利点。网易在最艰难的时候，丁磊

做了最重要的一个决定：改变经营方向，把网易的重心转向网络游戏以及短信服务。

网易的转向在今天看来当然是再英明正确不过的了。但丁磊把第一笔30万美元投入网络游戏的时候，谁都以为他疯了。当时有个比喻，丁磊做网络游戏，就好像苍蝇趴在玻璃窗上，看得见光明看不见前途。丁磊的短信业务同样不被看好。当时也有个比喻：网易要想靠短信息盈利，就好像恐龙想用蚂蚁填饱肚子一样。

在这样浮躁的环境下，网易回到很本分的经营上来，静下心来做短信。他说："把网易当成一个企业来做。"只有在经历这种患难之后才知道怎样做企业。只有企业盈利了，才有起死回生的可能。

在管理上，丁磊越来越感觉到互联网跟其他的传统行业没有什么两样。他强调网易正是在发现自己没有什么特殊性以后，才把赢利摆在了首位。网易第二任CEO孙德棣说，丁磊是将网络真正当作一个企业去运作。

在互联网发展初期，盲目炒作确实容易带来灾难。丁磊后来登上首富宝座，回首网易时认为，网易走到今天，只是万里长征迈出的第一步。"暴利只是暂时的，网易要有更为稳固的品牌与收入来源，并必须不断创新。"

网易一直是非常专注于自己的产品的，从而使它的产品有很强的竞争力。免费邮箱就是其中之一。做到50%以上的市场占有率。网易是从1998年开始做免费邮箱的，几年下来很多竞争对手跟着学做免费邮箱。这个产品对公司的压力不算小，网易每年要花费近6000万的设备购置费，带宽费每年更要好几千万，但他们从来就没有放弃过。公司不断搜集用户的意见，改进自己的产品。尽管竞争激烈、产品的同质化很严重，但网易的用户增长还是比竞争对手要好得多。用户对网易邮箱的人机交互和反垃圾邮件功能方面的口碑极好。

从游戏到博客再到搜索，丁磊每一个产品都做得很专注、很认真，要做就做到最好。2006年，丁磊出手博客，不到半年，网易博客就突破1800万，打破了博客用户发展的记录。照他本人所说，博客的赢利应该是两年后，而网易博客现在就已经有这么好的市场实属难得。而丁磊的网易靠深

厚的技术让用户获得最佳体验。作为浙商，丁磊稳重而雷厉风行，该出手时就出手，这是他也是网易的一贯作风。他的长处就是瞄准目标，全力出击，赢得胜利。

“中国领先的互联网技术企业”。这是网易2000年登录纳斯达克时在招股说明书中对自己的定位。

至今，“中国领先的互联网技术公司”这一定位一直未变。

对于网易而言，技术不仅仅是写在财报上的企业定位，而是网易创建以来真正依靠的基石。

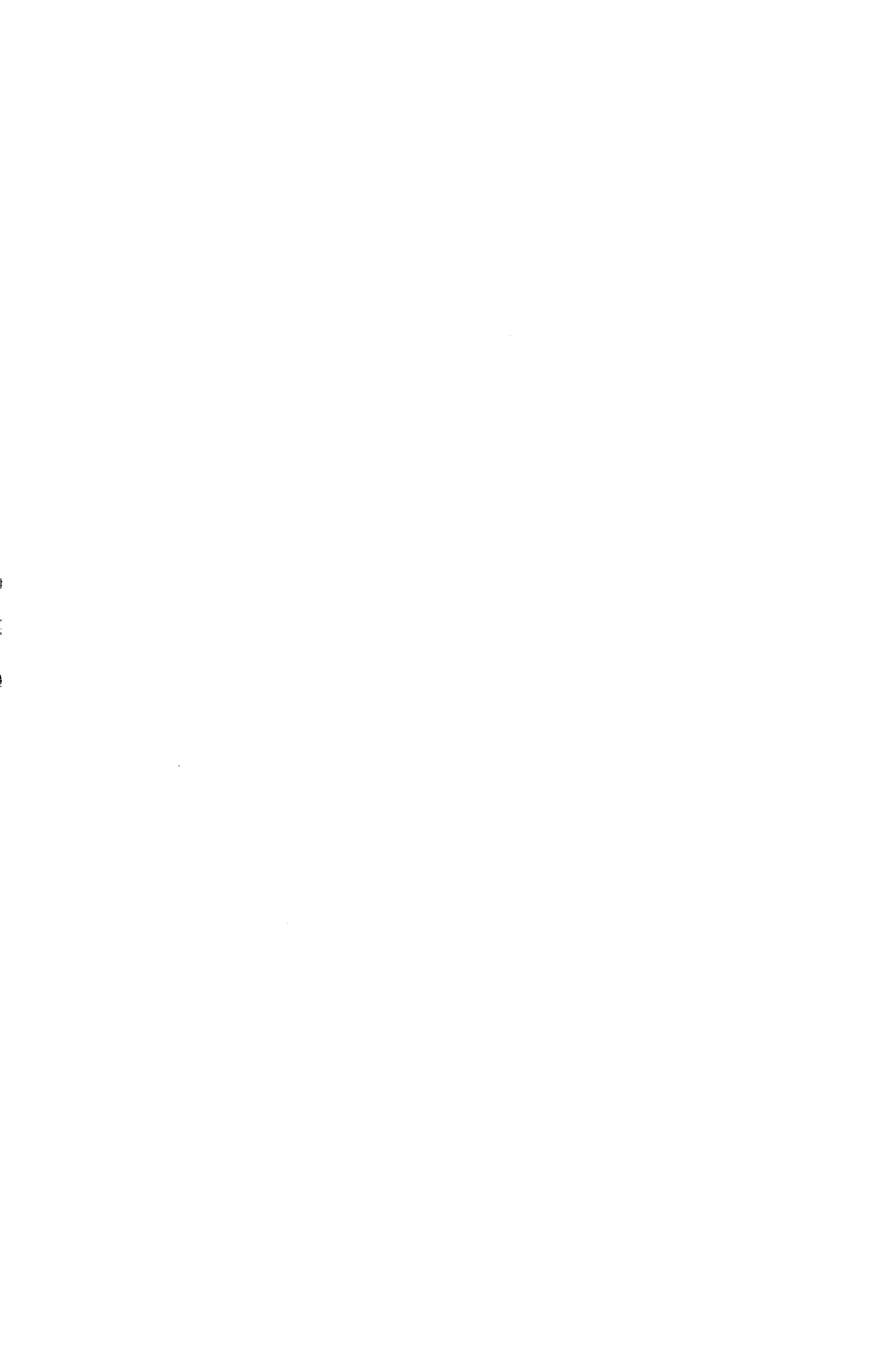
对于刚成立的互联网公司来说，技术和服务几乎是不可共存的矛和盾。在1998年6月，丁磊决定转做互联网服务。从“获利丰厚”的软件技术公司转为当时看来没有任何盈利前景的互联网公司，这对当时的丁磊和网易来说是个极大的变革，甚至导致了一些重要员工的流失。“丁磊在商业上很厉害，眼光很远大，很早就看到卖服务比卖技术好。”一位早期的创业者后来如此评价丁磊的“服务”转型。

值得庆幸的是，转型之后的丁磊并没有丢掉技术，至今为止仍然坚持技术与服务的结合。这似乎便是网易后来做事风格的雏形：在拥有大量用户资源的互联网平台上，专注于技术和用户需求的结合，而不是把眼光始终放在“门户”上。

在此后，技术成为丁磊战略考虑的重中之重。“网易会把这么多的钱花在以后的研发上。”

2008年1月2日，网易公司投资超过3亿元人民币的研发中心在杭州奠基。丁磊高调宣布：“在2009年研发中心落成后，组建一支规模高达3000～4000人的研发队伍。”这意味着杭州研发中心将是网易规划中最大的研发中心，规模超过北京、广州等城市的研发部门。丁磊表示，网易建立杭州研发中心和长江三角洲优美风景及源源不断的人才供给有关。事实上，网易建设杭州研发中心蓄谋已久。早在2007年6月，网易就已在杭州成立网易（杭州）网络有限公司，注册资本8770万美元，并组建网易杭州研究院。

经历纳斯达克的狂风暴雨，丁磊变得更加成熟和沉稳，经过互联网泡沫的洗礼，丁磊更加务实了。



第四章

技术为王：缔造网络神话

不知道从什么时候起，我们习惯了 E－mail 这种快速、便捷的沟通方式，如今在我们的生活中，已经离不开电子邮箱。可是，谁又能想到，在邮箱开发的最初，丁磊和他的同伴忍受了多少日日夜夜开发软件的艰辛努力，在邮箱开发出来后，丁磊又是怎样做出忍痛割爱出售邮箱的痛苦抉择，在“163”这个数字域名背后，蕴藏着怎样的一个不同寻常的故事。

丁磊是中国本土邮箱的始祖，是中文邮箱第一品牌“163”的创造者。经过 10 年的技术积淀，在“163”的旗帜下，已经衍生出 6 个优秀的邮箱品牌。

一、“163”邮箱：我的邮箱我做主

无论在2001年面临被摘牌危机，还是2002年中国互联网兴起的邮箱收费热潮，网易都坚持免费的邮箱策略，并不断地对免费邮箱进行资源和技术的投入。这种免费邮箱的策略在当时连丁磊本人都无法清楚地解释。因为不断增加免费邮箱空间需要极高的硬件投入，而且邮箱本身也是一种技术含量很高的产品，日益增多的垃圾邮件不断地冲击着当时提供免费邮箱的众多服务商。也许是对于技术的痴迷，也许是对于当初开发电子邮箱系统的一种延续，网易将电子邮件这块一直看不到盈利空间的业务坚持了下来，而同期的竞争对手们则大多削减了对邮箱业务的投入。

丁磊说，“虽然邮箱的利润很小，但是网易无论在免费邮箱上还是这次推出的企业邮箱服务上都能够保证利润。很多门户已经把邮箱当作鸡肋在经营，所以不可能有大幅度投入。现在大家明白了什么样的产品值得信赖。能够在这里拍着胸脯说我们的邮箱服务是全中国最好的企业应该不多。”

1. 数字域名，简单就是好

丁磊和同事一边开发免费电子邮箱系统，一边想域名。

取什么样的域名呢？既要朗朗上口，又要简单易记，域名要短，不能太长。网站一般流行用汉语拼音。于是他翻来覆去地思考和查找2~3个英文字母的组合。结果让他大为失望，那些有意义的域名几乎被美国人注册光了。

主要是要一个既有新意，发音容易辨别，使用起来又不容易混淆的域名。

多少个夜晚，丁磊为了域名的事绞尽脑汁。

一天夜里，丁磊突然想到了数字！没错，最复杂的问题就是最简单的问题！简单得谁也不会去想。想到这里，他几乎是要拍案叫绝了！就用数字吧，中国人对数字比较敏感，且数字发音干脆，好写易记。用什么数字呢，能让大家最容易记住又叫得响亮？

他想到了拨号上网的数字——163，当时163、169在中国已经成为Internet的代号了。上网都要拨这个号，熟悉得不能再熟悉了。想到这里，他立即从床上跳起来，打开电脑。此时已是凌晨两点。丁磊忘记了一切，他只知道事不宜迟，他必须抢先一步，看看这个数字能否生效。他敲了这几个数字上去。谢天谢地，没有人用。于是，他立即注册了电子邮箱的163域名。随后，他安心地躺下。

躺在床上，他怎么也睡不着了。163，多么神奇的数字啊！为什么人们没有想到这些简单的数字呢？打电话说自己的邮箱地址，万一说错一个字就可能收不到邮件。用全球通用的域名，一封邮件发到美国去绝对不会同别人的邮箱混淆。把城市、拨号上网的号码和公司名称结合在一起是多么简单的事！他好像获得了一项重大的发明，好像挖掘到一片无尽的宝藏。丁磊不免为自己的灵感突降和大胆设想陶醉了好一阵子！“越是简单的东西，越是令人想不到的地方。”直到今天，丁磊回想起来还是那样兴奋。他赋予简单的数字不平凡的功能，这就是化腐朽为神奇。

丁磊注册了163.com和163.net后，在床上更加兴奋得睡不着。他总感觉这样的好事来得不够，这就好比是一块奶酪，他只是分得其中的一点点，那剩下的在哪里呢？其他的组合？丁磊想到了其他数字，越想越兴奋，便从床上跳起来，一口气注册了188.com、188.net、166.com、

166.net、126.com、126.net等一大串域名。丁磊还想注册114、160、112、168，但这些数字域名已经被美国人事先注册走了。当晚，丁磊就强烈地感觉到：这件事情一定成了，免费邮箱，有域名，有产品，就一定成了！

开发了免费邮件，又有了域名，丁磊开始设想将免费邮件和163、263这样的数字域名结合起来，推广到中国的每个家庭中去。

今天的人们也许会寻找抢占域名的商机，随后高价拍卖。而丁磊，早已经站在峰顶摄取了无限风光，他成了中国最早的一批数字域名的开创者。

域名相当于网络服务商在网上的门牌号码，一个好的域名不仅可以方便网民找到你的网站，提高网站的访问量，还有利于创造巨大的品牌价值。网易从域名的注册开始就学会了为用户着想，因为域名的背后离不开对用户需求的深刻理解。

丁磊以用户为导向的理念，从这时候起就已经深深烙在这些域名上，为网易邮箱乃至整个网易公司的成长壮大打下了坚实的基础。

2. 超大容量邮箱

网易成为国内电子邮箱业务最早的开发者和运营商。其老大地位已无人能撼。丁磊以邮箱为武器，成为网易笼络网民的平台，是网易的核心竞争力之一。

作为国内最大的电子邮件服务提供商，网易邮箱一直以专业、专注的形象示人、深得中国网民喜爱。

1997年11月，网易邮箱作为全球第一款全中文电子邮箱问世以来，长期独占中国电子邮箱领域的鳌头，十多年来，网易电子邮箱一家独秀，无论在速度、安全性、容量方面，还是在功能性、平台拓展性等各方面都在引领邮箱产品的研发潮流，因此说它代表了国内邮箱产品的发展趋势和特点，一点也不为过。

业内人士表示，“网易10年的邮箱运营经验，对于海量用户级别的邮件系统越来越驾轻就熟，更使网易成为了最了解中国用户使用习惯、最能

满足中国用户需求的邮箱提供商。”

电子邮箱作为丁磊发家致富的“宝贝”，深得丁磊的青睐和重视，在十多年的发展历程中，网易邮箱不断开拓进取，持续对邮箱系统进行优化升级，为满足用户日益增长的存储需求，多次进行邮箱扩容。

2001 年 11 月，163 免费邮箱升级到 25 兆，这是网易邮箱首次升级扩容行动。它突破了当时免费邮箱容量的极限，大大提高了用户对邮箱的忠诚度，使得注册用户疯狂迅速增长。

2003 年 5 月，艾瑞市场咨询联合《电脑报》杂志测评得出：网易免费邮箱市场占有率第一。

2003 年 9 月，网易推出当时国内容量最大的 50 兆的 126 免费邮箱。126 是中国最早最大的寻呼台，一个具有里程碑的数字。126 邮箱的域名由此得来。126. com 的突出特点是“专业电子邮局”服务，界面简洁干净，登录速度快捷。

2004 年 6 月，网易旗下所有邮件系统全面升级扩容至 260 兆，并支持 8 兆附件，收费邮箱也扩容 10 倍。除了保持原有的提供智能反垃圾技术外，还免费提供杀毒功能。同时启用中国互联网首家 24 小时呼叫中心，开始向所有网易用户提供专业高效的客户服务。

2004 年 8 月，网易邮箱与卡巴斯基合作，在网易各种邮件系统内集成国际顶级杀毒引擎——卡巴斯基杀毒引擎和实时升级病毒数据库，使邮箱获得安全保障——对垃圾邮件和病毒的有效拦截率分别超过 98% 和 99. 8% 。截至 2008 年 11 月，网易邮箱垃圾邮件的正确捕获率为 99. 95% ，病毒邮件过滤接近 100% 。

在谷歌鼓动 G 邮箱后，丁磊也是推动扩容最坚决的一个。2004 年 9 月，网易 126、163 邮箱扩容至 1000 兆，进入 G 时代，它提高了电子邮件行业的门槛。

2004 年 11 月，网易 126、163 邮箱升级至 1500 兆。

2005 年 4 月，网易推出象征尊贵与价值的新一代收费邮箱 188. com。188 是专为高端人士精心设计的空间。188 谐音“要发发”，是中国的吉利数字。188 财富邮箱拥有全国最大的 16G 豪华邮箱，并且独家免费配备超

级网盘、超强手机邮、图片签名、通讯录及邮件双克隆等创新功能。

2005年5月，网易126、163免费邮箱升级至2000兆。8月，网易斥巨资打造新一代大容量安全存储服务——网易网盘，被人称为“U盘终结者”。

2007年9月，网易率先在旗下三大免费邮箱中推出无限容量升级服务，引发行业震动。

3. 全方位网络信息服务

为了满足用户更多的深层次的要求，2008年7月，网易正式开启“一箱多能”的计划，在提供优质的收发邮件功能基础上，提供更多的个性化的服务和功能，打造全方位的网络信息平台。10日，网易宣布推出网易邮箱极速3.0正式版，该版本整合多项功能应用，打破了电子邮箱单一应用的局限，向平台化进军，为用户提供更全面的网络信息服务。

这样，在邮箱的多功能和实用性方面的扩充，网易再一次走在了前面：邮箱能听歌、邮箱也能理财、邮箱还能订机票、一个邮箱可以收发和管理多至8个其他邮箱的邮件。这些进步，使得发电子邮件成了一种高品质的便捷网络生活。与此同时，网易也逐步打通了包括博客、相册、新闻、游戏在内的多个产品和内容平台，只要登录邮箱就可以享受到一站式服务，将电子邮箱升级成为一个平台中心，让电子邮箱从此告别了单纯的网络工具身份。

网易邮箱推出的“百宝箱”，将电子邮箱升级为个人综合网络中心。邮箱“百宝箱”不仅提供了记账管理，还有星座心理，机票查询功能，同时还具备中英文翻译工具，很好地满足了用户多方位需求。在用户空闲之时，可以浏览漫画小说、家常菜谱等。至于付费的VIP用户，则会享受到更多的商务级服务，比如说支持提供400封海量群发，畅通无阻的客户端功能，高达50M附件和12G网络文件柜，以及非常出色的垃圾邮件过滤功能等等，更是让人体验到顶级的邮箱享受。

2008年11月，继“一箱多能”的极速3.0、逍遥3.0和简约3.0版本

邮箱引起业界瞩目之后，为了实现海内外用户的“零距离”沟通，网易邮箱不惜巨资，对邮箱系统再次进行优化升级，在海外架设多台邮件服务器，保障国内用户和海外用户的邮件能更快速、更安全的投递，用户打开邮箱，就可享受“地球村”时代的便捷沟通。

这样，网易邮箱在邮箱速度、邮箱容量上的瓶颈被不断突破，网易邮箱在推出无限容量升级服务后，走到了极致。

截至2008年10月，网易旗下5大电子邮箱品牌（163. com、126. com、yeah. net、vip. 163. com、188. com）有效用户总量已突破2.7亿，同时网易免费邮用户有很高的活跃度，每天平均有34万新增用户，每分钟有236人注册。注册用户高达2.8亿，平均每分钟就有240位新注册用户，每小时新增1.4万用户，每一天新增用户就达到34万人次，在中国免费电邮领域占有超过60%的市场份额，成为全球最早的、最大的中文免费电子邮箱服务提供商，成为当之无愧的“中文邮箱第一品牌”。

2009年4月，中国邮箱网（www. chinaemail. com. cn）发布了2009年第一季度免费电子邮件用户使用情况调查报告。从提交上的4867份问卷中抽取3000份统计显示，免费邮箱市场网易份额最大，腾讯其次。具体结果为：29%的用户使用网易免费邮箱；28%的用户使用腾讯免费邮箱；12%的用户使用Gmail免费邮箱；其次是新浪、yahoo、Hotmail等免费邮箱品牌。

4. 昂贵的Ajax技术

2005年9月，网易创新应用Ajax技术，全面升级改版至“极速风格”。新版邮箱系列响应和页面加载更加流畅，使Web邮箱的工作性能接近桌面客户端软件，在微软、雅虎等国际巨头还未结束基础研发时，网易率先推出“极速”Beta版，全面进入下一代Webmail技术。

2006年，在无数眼光聚焦到web2.0时，丁磊依旧用Ajax技术对邮箱这个老古董进行升级。昂贵的Ajax技术被网易全面引入了电子邮箱之中，这种技术的最大好处是能将很多必要的信息缓存在终端用户的电脑里，不

用每次都浪费带宽去访问服务器，从而让网民能快速浏览下载信件。Ajax和不限空间让邮箱服务者向四五家巨头集中。

网易的动作引起了竞争对手的强烈反应。live mail 正忙着不遗余力地优化界面。Gmail、Yahoo、新浪等巨无霸级免费邮箱的扩容已全面恢复，Gmail 悄然开放注册的同时，又把附件容量扩大了。263 等服务商逐步跟进，而微软则推出了免费邮局服务。除了扩容大战外，增值业务捆绑也成为激烈的战场。网易邮箱持续不断的升级行动也是为了力保其在业内的“龙头”地位。

目前，网易、谷歌、微软以及雅虎都是邮箱巨头，而网易稳踞其霸主地位。网易免费邮件系统从来没有完全崩溃过。网易在发信成功率、信箱容量和收信成功率上深受用户满意，这是企业赖以生存和发展的基础。

2007 年 9 月 10 日，网易正式推出无限容量的 yeah. net 免费邮箱，对旗下所有免费邮箱系统实施大规模升级。网易此次做法是为了拦截雅虎，因为雅虎中国在 3 天前抢先一步推出无限容量的“终生电子信箱”。网易与雅虎是目前国内最有影响力的两大免费电子信箱品牌，是邮箱领域里最强劲的两大对手。随着宽带的迅速普及，互联网信息传输的内容正由容量较小的文字、图片、音乐开始向大容量的微视频等多媒体内容转变。

电子邮箱是增强网民黏性的有效工具，谁的电子信箱覆盖的网民数量大，就意味着谁将可能获得大的市场。免费、无限、安全，谁能满足用户的这些需求，谁就能拥有巨大的用户群。尽管免费电子邮箱给网易自身运营带来不小的压力，耗资巨大，但网易没有打算也不会取消免费邮箱。因为丁磊觉得值。邮箱的免费将带来潜在的价值，是一种长远的盈利模式。邮箱用户可以成为未来的客户。腾讯老板马化腾对此曾有简单评价，“有人气就终会有收入，商业模式迟早会应运而生，这点大家早有共识。”张朝阳说：“免费邮箱贡献了注意力。为网站提供了一个用户平台，而这恰恰是吸引广告客户的主要条件。”

Google 通过搜索吸引全球网民，网易通过邮箱来吸引用户，那是一个超大的广告平台。赛迪顾问的最新分析似乎在印证网易的野心——未来的电子邮箱将承载更多的功能，除了发送图片、音频、视频等大容量内容之

外，电子邮箱甚至可能会演变成个人信息管理和企业业务流程的重要平台。

丁磊指出：“电子邮箱，是网民最主要的网络应用需求之一；好的电子邮箱，可以极大地提升和加强人与人之间信息的交流与共享——这正是网易公司长期努力的方向。网易全面推出无限容量的免费邮箱，就是为了更好地满足中国网民的通信需求，为了更好地提升中国邮箱用户的通信体验；为了以先进的网络技术丰富和完善每一个人的生活质量。依托于自身强大的技术优势和雄厚的企业资源，网易乐于并且勇于在这条路上不断地走下去。”

二、六大邮箱品牌组合：从先驱到变革

如果有机会深入了解网易邮箱系统，就会发现几个惊人的数字：网易邮箱每天接收到3.5亿次发信请求，平均每秒近4000次。邮件服务器保存着2.8亿账户，共8000T（800万G）的海量资料，每小时都有超过1.4万个新增用户诞生。貌似很简单的数字，深藏着非常惊人的信息交汇量，为保持这些庞大信息的顺畅交流，网易邮件系统要不间断运行一个庞大的巨型服务器群组，以保证海量邮件的存储和最佳投递。同时，由于网易邮箱采用全分布式的系统架构，只要定时扩容，增加新的服务器，就能容纳无限量的用户。

1. 免费邮箱：国内最大电子邮件服务商

网易旗下拥有六大电子邮箱品牌：三大免费邮箱163.com、126.com、yeah.net；两大收费邮箱vip.163.com、vip.188.com以及最新推出的企业邮箱。

丁磊后来说，他对数字的敏感是来自他在电信局的工作经验，因为电信人对数字太熟悉了。为什么在众多的数字组合中，丁磊偏偏选中163、126和188呢？原来，这些数字，都有其内在的含义。

163——中文邮箱第一品牌

早在1997年网易公司成立之初，人们是采取拨号上网的方式，上网的人每天都要拨163，对它熟悉得不能再熟悉了。实际上，在那个时代，163就是互联网的代名词。如今看来，在网民数量翻着番儿急速增长的年代，与拨号上网相同的数字域名是多么难得和珍贵。

2000年10月，基于163域名首创网易通行证。为上市做准备，网易推出一证通行的“网易通行证”系统，将公司拥有的大多数域名和服务整合到163. com名下，163免费邮箱应运而生。

163免费邮坚持超大、速度、安全三大特点。2005年更是动作频频：大幅度扩容至2280兆超大容量，陆续推出更快的极速风格和新一代安全存储解决方案——280兆超大网盘，正式启动“活跃积分”大型有奖活动，真情回馈广大忠诚用户。

时至今日，163作为网易邮箱的象征，以其高达9000万的优质用户总数成为当之无愧的“中文邮箱第一品牌”，163品牌价值的增长何止千万倍！

126——你的专业电子邮局

20世纪80年代，邮电部门开始引进和发展寻呼业务，中国人逐渐从有线通信跨越到无线通信时代。从1984年起，中国寻呼用户总数连续13年年均增幅高达110%，到1997年年底达到7000万，超过美国成为世界第一。1998年以前，手机很少也很昂贵，只有少数老板样的人才在腰间佩带一个砖头样的大哥大。那时，人们普遍用的是寻呼机，“有事儿呼我”是人们最常用的口头语之一。只要听到“嘀嘀”的声响，马上有人四处寻找公用电话的情形，就是那个年代的一道风景。

中国最早最大的寻呼台是126，当互联网还在蹒跚学步期的时候，126这个号码就早已被数千万人熟悉得不能再熟悉。这是一个具有里程碑意义的数字，126邮箱的域名就由此而来。

2003年9月，网易推出全国容量最大的126免费邮箱，主打“专业电子邮局”服务，提供国际顶级域名www. 126. com快捷登录方式和简洁干净的界面，同时支持卡巴斯基杀毒引擎、智能反垃圾技术、超级手机邮等全

新功能，成为众多电子邮箱“发烧友”的最爱。只用了两年，126就迅速成为仅次于163免费邮的全球第二大中文邮箱。

除了对技术实力的精益求精外，丁磊在整个邮箱服务品质方面也表现得非常“挑剔”，他能时刻敏锐地捕捉到用户的需求变化，并通过持续的升级和技术创新来为用户提供更贴近、更完善和更稳定的服务。3G海量邮箱、20兆超大附件、280兆创新网盘、无限容量网络相册、中国最大贺卡中心。一向低调、不事张扬的丁磊喜欢用实力和产品说话，他通过不断创造和提升用户价值，逐步巩固了其中文邮箱市场的霸主地位。2008年12月，网易邮箱推出4个“首家”免费邮箱服务：首家邮箱提供“百宝箱”综合信息娱乐功能；首家国内邮箱支持邮件附件全文搜索；首家推出免费邮件客户端桌面工具——“右键邮”；首家邮箱支持机票订购功能。

网易免费邮箱实现了优秀产品的目标，因为优秀产品的最终任务是实现用户的个人目标：有了网易免费邮，要听歌打开音乐盒，要理财使用理财易，还可以订机票、查地图，甚至可以看漫画读小说，学习做菜，网易免费邮箱就变成了一个大的“百宝箱”，应有尽有。网易免费邮“一箱多能”式的服务体现了“邮箱和生活的完美结合”，让用户娱乐、生活、工作都不误。

2. VIP邮箱：高效服务通道

2005年4月，网易在8年电子邮箱运营经验的基础上，集合最顶尖的技术开发人员重磅打造出新一代收费邮箱——188财富邮。

这个曾被网易雪藏7年之久的国际顶级域名www.188.com，自然是摘取了充满中国国情的“要发发”，它在中国人眼里是尊贵和价值的象征，包含着吉祥如意的美好祝愿。188财富邮拥有全国最大的16G豪华邮箱，并且独家免费配备超级网盘、超强手机邮、图片签名、通讯录及邮件双克隆等创新功能。推出不到一年，188财富邮就以其超高性价比，领先的创新功能，绝无广告骚扰以及灵活的交费方式得到了邮箱高级用户的热烈追捧，注册人数保持着持续快速增长的良好势头。

在电子商务活动愈发成熟的今天，光凭技术是远远不够的，用户更多的是希望获得高要求、高标准的售后服务。为了满足各层次的客户的使用需求，网易一直在不断努力，力求通过邮箱服务为高端客户创造更大的“价值”。

所谓高端“价值”，是指客户使用邮箱在工作、商业交流、私人事务过程中感受到的一份尊贵体验和便利。专属主动的个性化服务实时保障用户的邮件沟通实时、稳定、安全、高效的完成，让高端商务人士将邮箱变成提高工作效率的利器，令其更专注于事业的重要决策上。拥有网易的高端收费邮箱服务，已被精英阶层视为尊贵身份的象征。

网易高端邮箱管家服务打破了网络服务和电话服务的界限，让客户省去了烦琐的网上操作，这种创新的服务模式不仅满足了高端商务人群差旅的应急之需，更真正满足了高端人士“求方便、求效率、求放心”的价值需求。

从一个400电话注册邮箱开始，则为每一位最高端的VIP邮箱客户配备两位专人专线的邮箱管家。无论身在何处，客户只需拨通专属配备的管家热线，即使在缺乏上网条件的情况下，也可以通过电话处理商务差旅的电子邮件应急服务。

邮箱管家24小时随时等待用户的联系，专属技术响应通道，并且承诺两小时技术响应。这些都是针对惜时如金的高效高端人士设计的。

客户对邮箱密码、保密信息以及邮件安全的关注程度非常高，而所有客户关注的邮箱状态在发生改变时，邮箱管家都可以通过短信或邮件的方式直接提醒用户本人，甚至登录地点不同，密码多次输入错误等等都可以及时知悉，邮箱安全自然尽在掌握。

严谨的邮箱管家挑选机制，造就出一批具有多年IT服务经验，扎实专业技能的高效服务团队，而他们身后还有10年邮箱稳定运营经验的技术团队，实现快速高效的技术响应，让邮箱达到无忧使用的境界。

2008年，网易在中国最佳客户服务评选活动中，荣获“中国最佳客户服务”、“中国最佳售后服务”两项服务大奖，是在中国各行业的领军企业及国内外知名企业中唯一获奖的邮箱服务提供商。足以证明网易针对

163VIP 尊贵邮、188 财富邮等高端客户提供的尊贵专业服务——“邮箱管家”已获得了获得客户和评审委员会的肯定。这一整套服务，能有效针对不同用户、客户的需求，再次成为网络邮箱服务的标杆。

3. 企业邮箱：十年有你

2009 年 3 月 25 日，网易在北京宣布全新推出网易企业邮（http://qiye.163.com），全力进军企业邮箱市场。至此，网易完成了个人免费邮、个人收费邮和企业邮的全方位布局，成为国内服务最为全面的电子邮件服务提供商。

网易企业邮箱事业部副总监莫子睿说：“网易推出企业邮，就是为了帮助企业在金融危机大环境下降低运营成本，提升品牌形象。”目前发达国家企业邮箱普及率高达 60%，而国内这一数字为 3%，企业邮在中国的发展潜力巨大。

莫子睿说，网易企业邮在处理垃圾邮件、安全稳定性、收发速度及售后服务方面具有无可比拟的先天优势。

由于常年运营海量用户邮件系统，网易在处理各类复杂的邮箱问题上，自有一套成熟的解决方案。

除拥有快速、稳定、大容量等基本功能外，网易企业邮还具备强大的反垃圾邮件和反病毒功能。作为中国互联网反垃圾邮件行业协会的发起人之一，网易参与了中国反垃圾行业法规的制定，并针对流行垃圾邮件的特点，自主研发了智能反垃圾技术：运用多套验证码和随机用户名检测制度，防范批量注册。在国内，网易也是首家应用图片指纹技术，有效防止图片垃圾邮件的邮件服务提供商。同时，网易与国外各反垃圾组织保持良好合作关系，建立互相举报机制。网易企业邮还采用国际顶级卡巴斯基杀毒引擎，每小时自动更新一次全球病毒库，病毒邮件过滤接近 100%，垃圾邮件拦截率达到 98%，误判率仅为 0.001%，优于国际 0.003% 的业界标准，更优于国内大部分邮件服务商 0.01% 的标准。

网易自 1997 年 11 月成功开发国内第一个电子邮件系统以来，曾于

2001年底继新浪和搜狐推出.net服务后推出企业应用服务，主要产品为网易企业邮箱，当时，也发展了全国各地的很多代理商。但随后由于企业用户数量较少，造成成本居高不下，使得网易不得不于2002年9月放弃这块市场。

如今，网易在个人邮箱发展10年后，凭借丰富的技术经验，以及在邮箱市场十余年的沉淀，开始强力打造企业邮箱，从个人服务向企业服务拓展，立志要成为“商务邮箱专家”。凭借强大技术力量作为后盾，网易企业邮郑重承诺用户，“不丢失任何一封邮件”，并准备1000万元人民币作为服务保证金，让企业安心畅邮。在个人免费邮箱和个人收费邮箱成为行业第一之后，网易立志要树立中国企业邮箱市场的新坐标。

毫无疑问，企业用户对邮箱的稳定性、安全性、功能性等方面需求更高，而凭借领先的技术优势，网易邮件系统的宕机时间几乎为零，保证了邮件系统的稳定。网易专业的技术团队也是企业邮强大的后勤保障。网易企业邮采用国际领先的分布式系统引擎，不但大幅缩短响应时间，更重构了邮件系统的框架流程，提高了界面的友好度和系统的易用性。另外，网易客服中心是国内唯一获得“中国最佳客户服务奖”的互联网企业，也将为企业邮箱用户提供专享的7×24小时客服热线，为企业邮箱保驾护航。

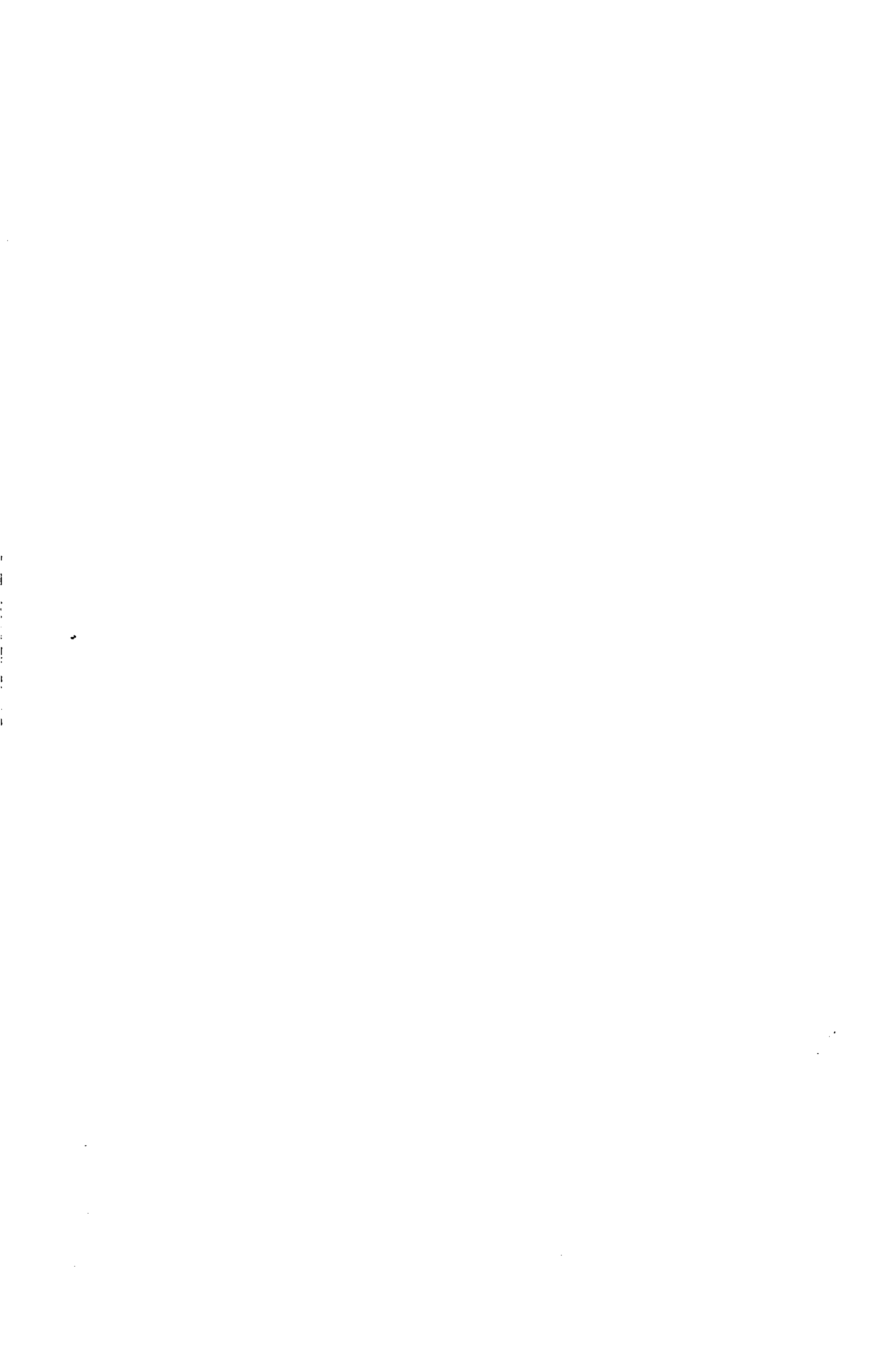
丁磊表示，“在10多年的发展过程中，网易邮箱敏锐捕捉市场变化、深刻了解用户需求、提供最佳用户体验、确保优质产品服务，并积累了众多宝贵的海量用户系统运营经验。”

作为中国邮箱第一品牌，网易坚持以企业用户需求为导向，秉承高品质服务理念，一心为广大中国企业提供优质、专业、高效的企业通信服务。

第五章

谁与争锋：游戏争霸天下

2000年10月，丁磊找EA公司（电子艺界）想代理他们的《创世纪》，遭到拒绝；后来，他又想办法和索尼公司联系，希望能够代理他们的网络游戏《无尽的任务》，而索尼则根本就不见他。于是丁磊狠下心来，决定自主研发网游产品，为民族产业争口气。尽管这条路艰辛而漫长，但丁磊终于坚持走了下来。丁磊用了5年的时间，创造了将他自主研发的两款游戏《梦幻西游》和《大话西游2》百万玩家同时在线的网游神话，率先书写了中国网游运营商的第一个白金纪录。不仅如此，2008年8月，网易成功获得全球娱乐软件的顶尖开发商和出版商暴雪娱乐旗下《星际争霸2》、《魔兽争霸3》和战网的独家运营权。这一次，是暴雪娱乐主动找的丁磊。



一、大话西游：撑起国产网络游戏一片天

在网络游戏的战略选择上，网易选择的是难度较大的自主研发的道路。但在当时网游人才稀缺，合适的美工和策划都难得一见，各种技术条件都不具备。丁磊不断地从中国香港等地找人，最后硬是搭建起了一个相当不错的开发团队。

代理游戏的话，大概只需要6~9个月的谈判时间，而网易推出一款游戏的时间大概需要20个月左右。但是自主研发也让网易受益匪浅，可以更加针对中国本地市场特色设计内容，在维护和打击私服方面都比较有利。

丁磊说："我对网络游戏的信心非常强，因为网络游戏能防止盗版。网络游戏做出来之后，必须连到服务器上才能玩；同时网络游戏的技术含量相当高，我相信我的竞争对手抄不会，抄起来要很漫长。"

如此看来，网络游戏的确是最契合网易经营之道的一种产品：有技术方面的门槛，而且能够极好地利用网易庞大的用户资源。开发一款游戏的周期很长，这需要游戏开发公司必须预测到一两年之后游戏用户的行为习惯，才能够保证游戏正式推出的时候符合当下游戏用户的口味，网易极强的社区恰恰可以提供用户这方面的信息。

1. 将原创进行到底

“将原创进行到底”是网易的一贯准则。早在2005年1月20日，丁磊在第一届中国游戏产业年会上的演讲中，就传递了这一理念。丁磊认为，在网易开发的游戏中，主要是要把中国文化背景的东西作为主元素放在里面。“比如说，我们在《梦幻西游》里面放入了很多国学方面的内容，例如矿产、中药，我们希望每一个玩家在玩游戏的过程当中能够学到很多中国的人文、历史，地理，以及建筑等知识。那我们在今年6月份要出的一个游戏——3D游戏，完全把中国各地的名胜古迹搬到游戏中来，把中国的各种建筑——比如十三陵搬到游戏中来，把中国庙宇的建筑、少数民族的建筑、塔楼的建筑，完全搬到游戏中来。我们希望我们的玩家在玩游戏的过程当中能够体会到祖国的美丽。”

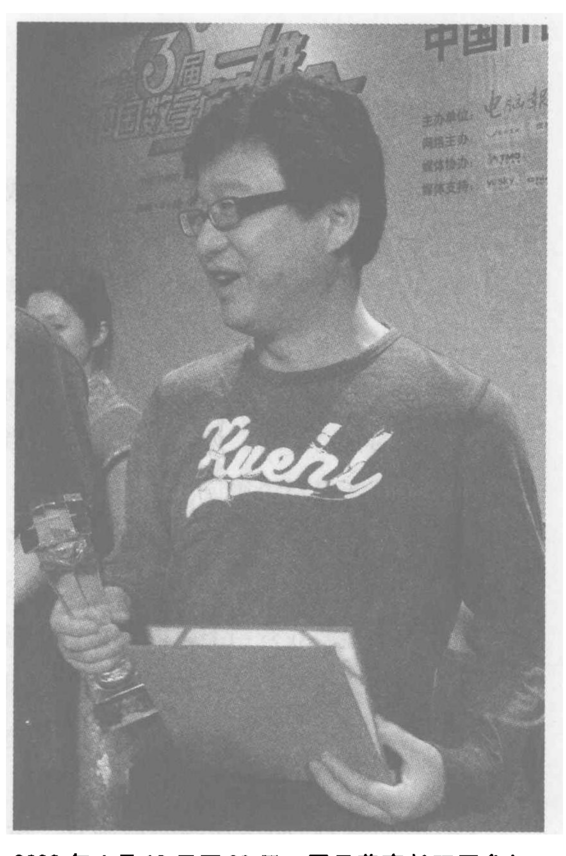
“我最近在学中医，我在跟我师傅沟通的过程中就在想怎么把中药放入到游戏中来，把每一种药的产地、形状，还有药方的组合，放到游戏中来，当然这个药方的组合不能完全在现实中使用，还是有一点差异的。总之我们的目的就是，让我们的玩家在享受游戏的过程中学到东西。”

网易在经营上也非常注重国内市场。很多韩国、东南亚的国家希望同网易合作，希望把网易的游戏出口到他们国家。但丁磊并不打算将原创游戏出口。

网易的目标是中国本土市场。曾记得《大话西游》刚获成功后，就有中国台湾地区和韩国的合作伙伴过来，问网易是否愿意把该游戏输入到中国台湾地区和韩国去，但网易只选择做中国大陆的市场。网易还拒绝来自海外以及中国香港、台湾地区厂商对《梦幻西游》的代理要求。对此，丁磊希望把所有精力放到中国大陆，把自己的产品做到最优。

2006年6月，在“第二届游戏产业年会”上，丁磊谈道：“网易曾经代理过一款韩国游戏，但是在拿到100%的源代码之后，发现该游戏品质很差，因此对游戏进行了淡化处理，没有做任何宣传。”网易代理《精灵》的失败，更让丁磊坚定了走自主研发的道路。

2008年4月20日上午，“第三届中国数字英雄会主题报告会暨颁奖典礼”在充满浓郁巴渝特色的重庆洪崖剧场（洪崖洞）举行。网易董事长丁磊、完美时空董事长池宇峰、上海巨人网络科技有限公司董事长史玉柱等被评为数字英雄。网易的《梦幻西游》获得“年度明星游戏”。



2008年4月19日至20日，网易董事长丁磊参加《电脑报》第三届数字英雄会。

在颁奖典礼上，丁磊在简短致辞中说道：“……我们想到《西游记》的题材，这个对每个中国人来说非常熟悉，西天取经的关口成为最重要的环节，在网络推出《梦幻西游》以后，我们每个星期都对游戏作品进行改进，据我所知我们从2003年开始到现在，过去5年中我们的改进是持续不断的，所以《梦幻西游》在中国运行了5年，并没有出现衰退期，这个星期创造了新纪录，就是167万人同时在线，这里我想给大家传递的就是企业要有长期耕耘的价值观……”

2006年5月，《梦幻西游》突破了130万的在线人数。丁磊以90亿元身价当之无愧地成为2006年网游界的首富。

2009年4月，《梦幻西游》取得了两亿注册用户，232万玩家同时在线的不俗成绩。

2. 成功的营销原则

网易不仅是成功的游戏开发商，还是成功的游戏运营商。在游戏营销上，采用制定营销规则、构建营销网络、学习营销经验、提供营销帮助、重视明星宣传等方法达到营销制胜，使网易游戏飞入寻常百姓家。

如果说发现市场的机会需要眼光，那么走入市场，推广产品则还需要耐心与韧性。丁磊认为网络游戏并不只是简单的运营而已，就是说，还需要采取一定的营销策略。为此，丁磊使出当年卖免费邮件的劲头，不过这次不需要自己亲自当销售员。

“我当时翻开通讯录，一张名片一张名片地去找。我想，中国谁的营销做得好，我去请教他总可以吧。”就像在开发游戏上请教过许多高人指点一样，丁磊在游戏营销上也向许多人请教。功夫不负有心人，他找到了步步高的老总段永平。当丁磊给段永平打电话，并问能不能当面请教时，段永平很客气地说：“那你就过来吧。”就这样，丁磊不断向专家学习营销知识和技巧，探索推广游戏的最佳策略。

《大话西游 2》的成功营销原则是：第一，定价要定市场上最高的价格。韩国游戏 3 毛钱 1 小时，网易游戏就定在 4 毛钱 1 小时，因为真正喜欢这个游戏的人是不会在意多这 1 毛钱的，因为他感到物有所值。增加这 1 毛钱实际上为公司增加了 33% 的利润；第二，不做短期利益的事情。不要包月制度，这样玩家就会比较理性，反而会延长游戏的寿命。

最后的结果是，在中国早期的游戏市场上，尽管有 140 多个游戏，真正做得好的不过五六家，真正赚钱的也只有这几家公司。网易游戏的自主开发技术、民族文化内容和理性消费理念，加上良好的营销策略，使得网易游戏在市场竞争中取得成功。

网易有着广泛的覆盖全国的销售渠道，一卡通缔造销售神话。网易一卡通每月售出超过 700 万张点卡。点卡经由超过 700 家经销商直接发行至全国约 200000 个售卖点。越来越多的经销商希望通过与网易一卡通合作推广自身品牌。网易的营销渠道没有任何排他性，它是开放的，允许代理商

销售其他任何游戏的点卡。

网易的点卡渠道是扁平化的，没有中间商，即每一个符合网易标准的公司都可以做网易的经销商。这样一来虽然刚开始时渠道建设慢一些，因为需要一个城市一个城市的铺，但后来却呈现无可比拟的优越性，网易跟每个销售者都有直接关系，不会处于被动。这一招，应该是丁磊从宗庆后的娃哈哈销售模式中学到的。娃哈哈的营销网络是运用“市场要打穿，营销要做透”的战术，搞封闭式的“蜘蛛战役”，实行联销体的共享网络。

值得一提的是在2003年的非典时期，全国网吧长达两三个月的停业，给刚刚起步的游戏行业以沉重一击，游戏用户急剧下跌。《大话西游2》当时的平均在线人数下也降了一半以上，其后还可能会出现用户的永久性流失及一系列连锁反应。

非典时期，非常营销。对此，网易游戏市场部提出“杀鸡何需用牛刀，小猫也能玩大话”的宣传口号，大力拓展窄带用户，鼓励玩家在家上网玩游戏。这一成功模式后来被许多游戏厂商模仿推崇。同时，网易与媒体和邮政广泛开展合作，为用户提供上门服务，尽量在网上解决安装客户端、购买点卡等问题。

非典期间，网吧和游戏公司可谓同病相怜。网易与网吧结成发展联盟，以致每有一个地方解除禁令，网吧重新开业，网易游戏人数就有一次飞跃。当全国解除禁令时，《大话西游2》已有百余台服务器，而且每周都有新开服务器和服务器移民。非典之后，《大话西游2》发展迅速，2003年7月开始同时在线人数达到15万。

网易推出的《大话西游》深受玩家喜爱，有一个人功不可没，他就是喜剧明星周星驰。作为代言人，周星驰无疑为游戏增添了人气，具有非同凡响的明星广告效应。电影《大话西游》里的许多经典台词，成为无数年轻人爱情表白的“语录”。

2003年8月，《大话西游2》周年庆期间，网易为代言人周星驰量身定做了一系列宣传活动，包括形象宣传、互动活动，以及周年庆典现场庆祝活动，再配合同时期推出的以周星驰为主题的市场宣传、促销活动推广比拼和线上活动，使得《大话西游2》周年庆典成为2003年下半年最有影

响力的大规模网游活动之一。由于市场引导有效，品牌形象明晰，2003 年周年庆之后，游戏人数一举突破同时在线人数 20 万大关，注册用户达到 2000 万。

3. 维护公平的娱乐环境

游戏最麻烦的问题是外挂问题。外挂是指某些人利用自己的电脑技术，专门针对一个或多个网络游戏，通过改变网络游戏软件的部分程序制作而成的作弊程序。外挂又被称为网络游戏的作弊器，涉及到侵犯知识产权的问题。外挂问题还可能会影响到一款游戏的生存寿命。网易打击外挂的决心和行动非常大。这一切，缘于最初的《精灵》。

网易在自主研发国产游戏的同时，还代理韩国全 3D 的 Q 版网络角色扮演游戏《精灵》。但伤心的是，《精灵》在市场推广中没有收到预期的成效。

《精灵》的失败，来自于外挂。为此，网易一口气删除《精灵》10 万个涉及使用外挂的账号。正因为外挂的危害，丁磊决心下大力气打击外挂。

在丁磊看来，外挂对真正的玩家来说是一件很不公平的事情：网络游戏本身是娱乐的过程，使用外挂其实是在伤害其他玩家。

中国外挂的产生跟中国的文化有一定的关系。在日本和美国很多网络游戏，即使很容易用外挂，也没有人用，它们要的是公平的环境。另外，中国制造外挂也有一定的商业利益趋动因素。

网易一直在努力打击和禁止使用外挂。丁磊认为，中国应该在虚拟财产这方面做一定立法上的保护，这是有必要的，就像网络邮箱一样，也应该制定一些法律来反对垃圾邮件。美国在这方面已经有立法针对垃圾邮件的事情了。

中国玩家自己本身要去抵制外挂，不要觉得我不用外挂，别人用外挂，我就吃亏了，所以我也要用外挂。这样就渐渐形成一种风气。外挂会使很多网络开发商投入很多人力、物力和财力。网络游戏不应该仅仅是一

个游戏，而应该是一个更公平的让大家来遵守的规则。就好像看一场比赛，当我们看到一个足球比赛过程中裁判不公平，人人都会义愤填膺一样。

2005 年 8 月，浙江丽水地区《梦幻西游》玩家投诉称游戏账号被盗。网易亲自派人与公安部门协助破案，一举捣毁犯罪集团。对网易来说，盗号的存在是导致网易客户流失的客观因素。艾瑞网专栏作者张冬宾认为，网易由门户网站转型至网游运营，网站通行证用户直接登录游戏，大量客户平移网站用户。由于网易将网易通行证与游戏账号捆绑，虽然带来大量用户，但同时造成盗号现象非常严重。对此，丁磊表示，“未来网易会从三方面重拳打击盗号现象：加大人力等各方面投入，以协助公安机关破获大案、典型案件；通过行业内的力量联合，加强技术合作提升反病毒反盗窃的技术手段；通过技术手段，规范虚拟物品交易市场来满足玩家的需求。”

二、群雄争霸，割据天下

正如丁磊所言，在率领网易艰苦“抗战”的8年中，丁磊始终都在寻找新的“宝藏”：最初首推中国第一个双语电邮系统，2001年利用短信服务重振网易雄风，而后在短信危机来临前找到网络游戏这条新的生路。

如果说还有谁能威胁到陈天桥的网游霸主地位，此人必是丁磊。“他可能是互联网时代跑得最快的一只兔子。”有人这样形容在纳斯达克大落大起的丁磊。

网易财报显示，2005年，网易的净利润达到了1.16亿美元，比上一年度增长了111.1%。游戏是网易收入的主要来源，超过总收入的80%，给网易带来了13.8亿元的收入。网络游戏的毛利率高达89.4%，这个名副其实的网络暴利让丁磊2006年仍把希望寄托在游戏上。除了在全国排前两名的《梦幻西游》和《大话西游2》，2005年推出的《大唐》和《天下》成了丁磊和对手竞争的另外两把利器。

1. 改写游戏规则：谁动了谁的奶酪

丁磊做梦也没有想到，这个睡觉也能赚钱的行业，就在收费游戏赚得钵满盆盈的时候，游戏规则会被人改写！

2005 年 11 月，盛大网络宣布将三款为他们带来丰厚利润的王牌游戏《热血传奇》、《传奇世界》、《梦幻国度》实行永久免费。以往，游戏都是采用收费模式。

盛大也是第一批收费模式的实施者。收费游戏按时间来收费，适应了新生代的消费需求。比起单机游戏，网络游戏的精彩内容以及人与人的互动而不是人机对战都使得他们愿意付费玩网游。这已成了网游利润的主要来源。网易的《大话西游 2》和《梦幻西游》也正是靠收费模式在网游领域与盛大争夺霸主地位。免费游戏是游戏运营商免费为玩家提供游戏服务，主要通过销售虚拟物品和附加服务，即依靠增值服务获得营收的模式。

在盛大的影响下，九城宣布将旗下的《奇迹世界》免费，搜狐将《刀剑英雄》实行永久免费。其他的游戏网站也纷纷实行免费。自此，在网络游戏界掀起一阵免费热潮。免费模式遍地开花。市面上有超过 70 款永久免费网络游戏。

一场免费游戏模式和收费游戏模式的厮杀开始了！

盛大颠覆了由自己开创、但被对手赶超的收费模式，开始免费模式。这一抉择改写了行业游戏规则，重新奠立盛大的领先地位。陈天桥表示：第一，收费模式就好像对进入公园的人收门票，而免费模式相当于准许免费进入公园，但通过公园的其他娱乐项目来收费。第二，收费网游精髓在于，在游戏里营造出现实中所不可能出现的“平等”，比如无论你是否富有，都必须依靠自己的时间和能力去获取游戏里的武器和地位。但在免费模式里，现实中的不平等完全复制。陈天桥说：“如果你有钱，你就花钱去买来装备；如果你有时间，你就花时间去赢来装备，这很公平。”

一个是时间上的不公平，一个是金钱上的不公平，凭什么你有时间就可以打升级？凭什么你有钱就能打升级？各有各的道理。

收费还是免费？丁磊面临巨大压力。然而，他表现冷静。

“免费游戏是杀鸡取卵！”、“将收费进行到底！”丁磊坚持继续收费的立场。丁磊拿陈天桥的逛公园的例子说，如果把游戏比作逛公园，那么免费游戏相当于不收门票，但是进去玩什么都得花钱，而收费游戏则相当于

收门票进公园随便玩。哪样划算？玩家自然心知肚明。

从营销原则上看，做游戏的目的是“你玩游戏”，不是“游戏玩你”。包月容易沉迷，玩家一旦不包月，就会有经济压力，玩起游戏来也比较理性。

网易没有推出免费的网络游戏，也没有像盛大一样推出包月的方式。“这样免费下去，最赔的还是企业自身。”丁磊不喜欢免费，称其为“按需收费”。在一种盈利模式不够清晰、市场不够成熟的条件下，他是不会轻而易举改变自己方向的。

网易COO（首席运营官）董瑞豹表示，“‘免费’这个词太沉重了，每家游戏其实都会有自己的免费期，像网易的游戏《梦幻西游》，如果你玩的不超过十级也是免费的。”

关于免费和收费谁更适合市场，始终没有结论。从免费模式来看，网络游戏运营商通过销售虚拟物品、音乐和网络电影获得的营收还是无法弥补转向免费模式所损失的营收。2006年是免费的奠基之年。2007年则是免费模式大力发展的一年。



2008年1月16日，网易董事长在2007年度中国游戏产业年会上讲话。

2008年1月的游戏产业年会上，寒冬中的丁磊春风满面，因为他和网易的游戏产品一共收获了6项大奖，《梦幻西游》、《大话西游3》在受奖之列，而丁磊自己则荣获中国游戏产业最具影响力人物奖。奖项固然让丁磊

高兴，但他更看重的是网易在此次年会上向外界所传达出的网易游戏的新方向。

“网易曾在游戏设计上走过极端路线。”一直到2008年6月，网易的网络游戏产品仍然坚持收费模式。而凭借免费玩游戏、靠道具挣钱的模式，先行者盛大、跟随者巨人陆续创造了中国互联网的财富传奇。对这些，丁磊整整观望了两年。

其实早在陈天桥和史玉柱动手之前，丁磊就已经看中了在网络游戏里卖道具这个新鲜的盈利方式。

2006年年初，丁磊也谈到过在线游戏收入的多元化，并表示将考虑“在游戏中卖道具”直到2008年6月《天下2》的出现，丁磊才向人们宣告网易正式进军免费网络游戏。

2. 角逐盛大，谁是网游霸主

丁磊和陈天桥，是两种不同风格的人。就像网易和盛大，是两种不同特点的企业一样。他们分别代表了稳健和激进。在网游领域，它们是两个巨头，各领风骚。

陈天桥1999年做网络动画（盛大前身），2001年代理运营韩国网络游戏《传奇》，2002年，盛大占领中国网络游戏市场68%的份额。2003年，《传奇》的生命周期到了晚期，网易凭借自主研发的民族游戏品牌坐上网游霸主的头把交椅，成就霸主。然而，高处不胜寒。2004年8月11日，陈天桥在中国互联网历史上演绎了“传奇”的一幕，所持股票市值达到11.1亿美元（合90亿元人民币），丁磊首富让位。然而，陈天桥对网游越来越低调，坚信单纯的网络游戏业务将逐渐陷入停滞，并因此转型，从游戏向家庭娱乐转型，推出新业务——盛大易宝，这是盛大家庭战略的主打产品，盛大易宝（E2 Pod）主要提供影视功能、游戏功能、音乐功能、电子新闻书籍和财经功能。盛大把它定位为“家庭全能宽带和娱乐中心”。盛大将发展方向锁定在网络游戏、电影、音乐、新闻资讯等家庭娱乐方面，而发家产品大型网游由于备受争议，发展力度则被弱化。

凭借《大话西游》和《梦幻西游》这两款游戏，网易在2006年一季度以5亿元收入和3亿元利润，雄踞中国互联网企业之首，丁磊再次将游戏领域老对手盛大推下霸主宝座。

凭借公司组织架构和商业模式的调整，2007年，盛大又重新夺回了在网络游戏上的主动权。2007年5月23日，盛大公布2007年第一季度财报，盛大公司业绩一飞冲天——总营业收入6030万美元，而其中，作为主营业务的大型网络游戏（MMORPG）贡献了4840万美元，盛大一季度收获净利润5800万美元，不仅让盛大夺回了网游老大的宝座，更是历史般地创下行业最高的单季利润纪录。

盛大在行业基础、人才储备、玩家积累、高端市场、融资能力上具有优势。盛大善于物色并代理第三方的游戏，所以在产品线上可以做到既有新的MMO游戏在运营，又能保证内部工作室专注于EZ和休闲游戏的开发。盛大还与迪斯尼等公司建立合作伙伴关系，负责开发、推广和运营一款以迪斯尼家喻户晓的卡通人物为原型的休闲游戏。这样看来，盛大正一步步霸占网络游戏市场奶酪。但是，盛大做网游一直是靠代理外国游戏，在网络游戏的自主研发方面远远落后于网易。

作为同行，陈天桥率先发难，其出手方式和选择领域及做事风格也许让人觉得盛气凌人，不留情面。

2007年7月，盛大推出“风云计划”，陈天桥准备20亿元现金，专门用于收购市场检验成功、未来潜力大的游戏，旨在进一步发掘类似《风云Online》水准的好游戏。此后还推出了“18计划”、“20计划”，着眼于未来的潜在项目和市场。而丁磊却紧紧握着39亿元现金和定期存款而不撒手。

毫无疑问，网易和盛大两家公司已占领了中国网游市场的半壁江山，但究竟哪家公司采取的策略更明智，目前还无法确定。激进的盛大和谨慎的网易谁能笑到最后，现在还很难说。未来这两家公司的市场竞争将更加激烈。

俗话说，一山不容二虎。这两只巨虎，一只雄踞东北，一只雄踞华南。有竞争才有动力，谁做霸主并不重要，用更好的游戏黏住网民，服务

网民，让他们快乐、轻松地过好每一天，才是最重要的。

3. 对峙金山，大战Q版游戏

金山进入网络游戏的时间很早，西山居曾经是无数游戏程序员心目中的圣地。而西山居打造的精品武侠类网络游戏《剑侠情缘》也没让金山失望，一上市就获得了众多游戏迷的青睐。在当时日韩游戏横行的时代，《剑侠情缘》这款国产的网游就更显得弥足珍贵，同时也开创了以中国古典武侠为背景的新型网游形式。《剑侠情缘》的流行让金山看到了网游市场的潜力，而通过《剑侠情缘》在传统网游市场站稳脚跟后，金山又将眼光放到了更长远的地方——Q版网游。

与盛大不同的是，金山的运作模式，主要是从国产游戏领域下手。金山推出的国产游戏是通过与人合作，由他人开发，金山运营。2006年7月，金山公司与火石工作室签约，由金山公司代理其独立研发的游戏《水浒Q传》。

2006年9月，金山推出首款Q版网游《水浒Q传》，正式进军Q版网络游戏市场，标志着金山直接向网易挑战。这款游戏是针对《梦幻西游》产品开发的，定位同《梦幻西游》类似，它在《大话西游》和《梦幻西游》的基础上作了很多针对性的改进。由于具有一定的相似性，它对网易的《大话西游》两个版本和《梦幻西游》直接构成挑战。

金山和网易之间形成对峙。部分玩家称，通过网易免费邮箱注册申请金山《水浒Q传》游戏账号激活码，一律无法接收。网易公开声明："网易免费邮箱不会拒收正常的电子邮件，更不存在媒体中所猜测的报复行为。此次金山公司发送passport信件的域名（staff. kingsoft. com）所做SPF（SPF是当前应用很广的一种反垃圾技术）记录不全，由于其用来发送信件的部分IP没有在其SPF范围内，导致被网易系统判断为假冒发件者，因此被认为是垃圾邮件而拒收。"

金山和网易之间还进行人才争夺战。武侠网游最好的人才在金山，而Q版网游最牛的人才在网易。早在2004年，丁磊不惜"重金"从金山西

山居工作室秘密挖走了当时《剑侠情缘》的主策划赵青。然而，赵青在网易开发的新武侠游戏远低于丁磊的期望，更坚定了网易走Q版游戏的道路。

《大唐》和《天下2》的失败以及《梦幻西游》和《大话西游2》的稳定，让网易的目光又重新回到Q版游戏市场上，欲借《大话西游3》扭转局势。2007年8月15日，第三款Q版网游《大话西游3》采取收费模式正式运营，与此同时，金山"毕其功于一役"，推出历时3年、耗巨资倾力打造的《春秋Q传》，直接挑战《大话西游》。《春秋Q传》是金山近3年发布游戏以来，从产品稳定性和成熟度方面来看都是最高的游戏作品。《春秋Q传》自2007年9月20日起正式公测并永久免费。由此，新锐品牌《春秋Q传》与西游品牌续作《大话西游3》之间形成巅峰对决。

4. 代理游戏，欲与对方试比高

尽管自主开发的游戏为网易赚得钵满盆盈，丁磊还是为出于种种原因没有及时代理更好的国外网络游戏感到有些遗憾。推出一款自主研发的游戏的时间大概需要20个月，开发游戏的时间比较长，前期会丧失一些市场机会。而代理国外游戏能够赢得时间，大概只需要半年到9个月的时间。国外游戏具有不可阻挡的全球化趋势，通过代理国外游戏，可以为自主研发提供物质和技术的准备。

民族游戏因本土化的设计而具有本土优势，是针对中国本地市场特色设计的内容。自主研发的游戏可控性强，一旦发现游戏Bug（程序漏洞）可以立即修补，避免玩家的损失，而代理的游戏就没有这样的及时性。

对此，金山副总裁王峰这样分析道："国产游戏在研发与运营上能够保持高度一致，很多产品的开发团队即是运营团队，这样可以在最短时间内解决游戏运营中出现的问题，从而可以随时解决玩家的疑问，第一时间作出游戏的合理化改进。而引进的代理游戏缺乏沟通，国内国外运营环境不同，反应缓慢，影响玩家的游戏体验。"很多中国网游运营商为处理与游戏开发商的关系而搞得焦头烂额，他们在游戏代理中经常遭遇面对Bug

束手无策或后续开发难以保证的情况。

丁磊在2003年数码娱乐高峰论坛上说："我们完全不用急功近利、打擦边球、耍小聪明的手段，我们要做好一个积极向上的、非常精致的、具有教育功能的网络产品。"丁磊认为，无论在技术上还是在设计上，他都不会输给境外游戏公司的。尽管网络游戏市场竞争激烈，网易的投入还是获得了良好的回报。网易自主开发游戏成本低得多，运营的时候也会非常主动。网易自主研发的网络游戏已经打破了中国网游市场格局，大大提升了国产游戏的市场份额。

网易的优势在于：它不是单一的游戏公司。相比于盛大和九城，它有更多的盈利模式，因而，有更雄厚的经济实力支撑着。然而，做门户就意味着面面俱到，而专业游戏公司会非常专注。尽管作为门户，网易2006年的收入比新浪、搜狐都要高，利润率也是所有网站中最高的，但是从增长率来看，网易却跟门户一样，增长缓慢，不如九城、盛大的增长率高。

网易虽然主打国产民族品牌，其实早在2002年网易就开始代理国外游戏。2002年5月31日，网易公司与韩国著名游戏开发商Triglow Pictures公司达成合作协议，在中国大陆及香港地区全权代理韩国目前备受关注和期待的全3D大型网络角色扮演游戏Priston Tale，并正式命名为《精灵》。此外，他们还代理过《魔灵》、《飞飞》等。但他们之间的合作都没有达到预期的效果。目前国内仍然有许多游戏公司和网络公司都采用代理国外游戏的方式，同网易展开正面竞争。这同时是一场争夺本土市场的游戏战争。其中韩国厂商开发的网络游戏在中国市场占据了45%的份额。

2003年1月7日，新浪宣布与Ncsoft合资组建上海新浪乐谷公司，代理运营排名风靡一时的韩国网络游戏《天堂》。2003年2月25日，搜狐在自己的5周年生日派对上宣布推出网络游戏《骑士》。后来，又收购了网络游戏核心网站17173。而此前一直专注于电信增值服务的TOM则于2003年12月23日，在北京、广州、成都、杭州同时举行新闻发布会，正式进入网络游戏市场，运营《雷霆战队》。

众多游戏公司合纵连横，远交近攻。处于整个行业核心地位的制造商和运营商几乎把所有的精力全部倾注在产业链的纵向整合上。从海外公司

买下游戏或自己设计游戏，然后通过市场推广和渠道拓展，将游戏展现在玩家面前。

尽管2007年国外网游遭遇重重坎坷，国产网游环境相对稳定，但作为国内网游自主研发的老大，网易想要在网游领域继续有更大作为，则需要付出更多努力。对网易来说，网游领域实为一片难守的江山。

在很长时间里，中国内地的网游运营商一直扮演着为日韩游戏开发商“打工”的角色，无形中，中国也就成为日韩游戏的代销市场，中国的本土网游产业举步维艰。然而，经过近些年来的积累与发展，中国本土游戏产业通过自主创新的模式有效实现了全面突围。中国网络游戏同样迎来原创时代。

2006年，中国自主研发型本土网游市场夺回了半壁江山。2007年成为国产网游的丰收年。更多国产网游“大片”纷纷宣布上市日期。

网易处在国产网游“大片”的舞台上与众星同台竞技，作为国产网游的领头羊既要吸取同行经验，又要保持在竞争中取胜。

三、游戏多元化发展，开拓游戏地盘

丁磊在网络游戏一战中的胜出，似乎最终确立了丁磊和网易以技术为核心的经营之道。早在开发游戏之初，丁磊就说："我跟我们同事说，我们做网页这个东西没有多少技术含量，我们每次出现点有创意的东西，我们的竞争对手们老抄我们，而且抄的速度很快。一定要做一个东西出来，技术含量很高，这帮人抄不了。"如今，丁磊不仅要纵深开发游戏，打造游戏品牌，还要四面出击，占领游戏制高点。

1. 纵深发展，走精品路线

游戏产品有生命周期，网络游戏一般只有2~3年的生命周期。当年盛大遇到的游戏生命周期衰退问题，丁磊也不得不正视。值得欣慰的是，自2003年11月投入运营以来，两年多后，2006年5月《梦幻西游》取得了突破130万在线人数的骄人成绩，丁磊以90亿元身价当之无愧地成为2006年网游界的首富。其他游戏运营这么长时间后早就进入衰退期了，这似乎能看出玩《大话西游》的人对网易的忠诚度。

2003年11月，网易推出历时两年打造的大型浪漫Q版网络游戏《梦幻西游》。同《大话西游》一样，《梦幻西游》也是自主开发并运营。它

以神话题材《西游记》为背景，融合了电影《大话西游》的故事情节，把握玩家心理，成功运用Q版人物，营造网络游戏的浪漫风格，形成一个神话武侠题材的回合格斗制大型网络RPG游戏。由于该游戏卡通画面清新明快，卡通造型可爱活泼，人物对白轻松幽默，博得许多女性玩家的喜爱。同时游戏中强调玩者间的合作精神，鼓励大家团结一致面对困难险阻，而其中的神仙眷侣、侠骨柔情的故事似乎永远也演绎不完。

《梦幻西游》一经问世便产生了不同寻常的反响，取得2004年度市场发展最快、排名第一的优异成绩。2005年，网易游戏收入超过总收入的80%，成为网易收入的主要来源。2005年4月，网易游戏成功开创百万玩家同时在线的网游神话，在线人数达到109.4万，率先书写了中国网游运营商的第一个白金纪录，书写了中国民族游戏的奇迹。2006年仅《梦幻西游》一款游戏就占据了网易总营业收入的近一半。

丁磊希望网易在游戏方面能够走一条比较稳健的路。从一开始起就要走精品路线，不做“赚一票就走的游戏”。所谓精品路线，是“一个好的产品可以做到4～5年。”“网易既是做产品，也是做品牌。”丁磊说，网易在做一个游戏的时候非常注重不定期的增加，或者是定期地推出一些新的玩法、新的资料片，让用户建立起非常好的社区关系，通过这个玩法来吸引用户在里面进行游戏娱乐活动。“从《大话西游》、《梦幻西游》就清楚地看到，如何保证进来的玩家不再流失，如何让玩家在未来都可以尝试新的游戏，或者是继续玩下去，这是游戏是否可以长期成功的基础。”

用户需求决定产品。以《梦幻西游》为代表的网易西游题材游戏之所以能够长久拥有市场，是因为这一系列西游题材的游戏产品设计思路成熟，它借鉴周星驰文化的趣味，注重用户体验和娱乐心理，可以认为是对西游故事的一种新的诠释。网易游戏产品走的是精品路线，从一开始起就在如何吸引用户的问题上下工夫，因而，网易不会在市场尚未成熟时冒险尝试新的游戏体裁，而在市场成熟之后，网易却已经取得了巨大成功，也不必去对游戏系统作大的改革。

此外，《梦幻西游》运营以来长盛不衰，保持人气的秘诀还在于：不断更新推出新颖的游戏玩点，同时，充分吸收玩家的意见和建议进行改

进。2006 年 12 月，网易举办了玩家见面会等活动，游戏策划们与玩家进行交流，并吸取合理建议。《梦幻西游》的成功被业界认为主要归功于社区的成功和门户网站的流量。

在由新浪游戏和《家用电脑与游戏》共同主办的“金普雷杯”2005 年度游戏评选中，《梦幻西游》获得“年度最佳原创网络游戏”大奖。它得到的获奖评语是：这是一款充满了亮丽色彩的阳光游戏，它可爱的风格征服了千千万万童心未泯的玩家。

截至 2009 年 4 月，《梦幻西游》注册用户突破两亿、最高同时在线人数突破 232 万，《大话西游 2》注册用户已超过 9600 万、最高同时在线人数突破 61 万。

这两款游戏稳坐国产网游的头把交椅，成为国产游戏的“样板戏”，多次获得“玩家最喜爱网络游戏奖”和“最佳原创国产网络游戏奖”，位居国内所有运营网络游戏三甲之列。网易也因此成为国内自主研发和自主运营能力最强的第一大网络游戏运营商，从网络游戏领域的“小人物”变成了该领域的巨头之一。在众多中文门户网站中，网易是进入这个领域的唯一成功者。而这也为丁磊带来了源源不断的财富，真正做到了即使他每天躺在被窝里睡觉都有千万元以上的收入。

在 2008 年度中国游戏产业年会上，丁磊表示，网游企业的 CEO 应该更多关注自己的产品，尤其是如何把产品做好。“如果产品不行，台上牛皮吹得再大也不行。”丁磊指出，网游行业不应该单单只是赚钱的生意，网游从业者的老板需要对作品负责，也需要对中国青少年的成长负责。他希望经过 2 ~ 3 年的努力，使网游行业能够赢得全社会的尊重和认同。

2. 四处出击，占领市场

尽管网易一贯贯彻“将原创进行到底”的准则。但事实上，网易在开发原创游戏的同时，也代理一些国外优秀的游戏。“网易不单单是一个以原创为主的网络游戏公司。我们也非常积极地与海外优秀的网络游戏公司进行开发合作，还有在引用方面进行交流和学习，能够引进更多的技术和

理念，所以我们也会在未来考虑引进优秀的网络游戏作品，把好的网络游戏带到中国来。”

为了避免在“Q版回合制游戏”一棵树上吊死，网易也正在积极开发一些网络休闲游戏。

休闲游戏是相对于MMORPG（大型多人在线角色扮演类游戏）而言，强调个人与小团队竞技和乐趣享受。盛大的《泡泡堂》获得成功，QQ休闲游戏平台有着超人气。其他还有《街头篮球》、《跑跑卡丁车》、《劲乐团》等。各游戏商纷纷圈地抢用户。网易也不甘示弱，开发系列泡泡游戏平台。网易泡泡休闲游戏平台2005年7月正式上市，截至2006年12月31日，共推出《对对碰》、《连连看》、《泡泡龙》等20多款小游戏。网易泡泡休闲游戏更多新鲜刺激的玩法带给玩家全新的休闲感受。

网络游戏如此热闹，手机游戏也将充满机会。手机又称“第五媒体”。5亿手机用户将是最大的潜在用户群。

国内手机游戏市场火暴，尤其是下载类的手机游戏市场。网易从手机游戏中似乎看到“钱”景。网易对外展示其163. com的移动百宝箱，推出了《教父之地狱猎手》等多部取材好莱坞大片的手机游戏，从而拉开网易全面进军手机游戏的大幕。

网易在国内传统网游运营商中最早推出手机网游——《人间》。

“网易应该会更好，他们有技术，有创新能力。用邮箱和社区黏住用户是可行的办法，无论以后进军什么领域，转型都会比较方便，在网络游戏上的优势将来也会嫁接在手机上。”一个竞争对手这样评价网易。

但是有三个因素阻挠了手机游戏的发展。手机上网存在带宽太窄、屏幕太小、电池寿命太短这三个问题。这三个问题不解决，手机网络游戏就没有机会，缺一个都不行。而真正要解决这三个问题，恐怕要等3～5年时间。

关于网易为什么能成游戏霸主？一位专门从事网易虚拟物品交易的人士认为，成功的游戏，都是有钱的玩家花钱，没钱的玩家陪玩儿。但前提是不能够破坏游戏的公平性，应该让有钱没钱的玩家各取所需。像盛大《传奇》后期的模式，拉开了有钱没钱玩家的PK（玩家间角斗）能力差

距，导致没钱的玩家流失，游戏的人气就没了。同样，史玉柱的《征途》游戏，PK 太放开了，没钱的玩家肯定会退出，因为经常被有钱的玩家杀死，太郁闷。网易对 PK 限制较多，所以等级和装备并不能决定游戏的乐趣，《大话》等游戏的乐趣主要来自于社区活动。

丁磊预测未来网络游戏发展趋势主要有两个方面：

一是内容上增强游戏与玩家的互动性和创造性。

二是市场营运模式方面的改变。

现在玩家只能按照设计好的任务来做，未来更注重玩家与游戏的互动，拓展玩家创造的空间。有一些游戏玩法自己可以设计，然后再传播给其他玩家。

四、横刀夺爱：拿下魔兽代理权

2009年4月16日，暴雪娱乐正式宣布，在中国大陆地区《魔兽世界》现有运营权协议到期后，将其独家运营权授予网易旗下关联公司，为期3年。

《魔兽世界》是由美国著名游戏公司暴雪娱乐制作的第一款网络游戏，属于大型多人在线角色扮演游戏。该游戏以该公司出品的即时战略游戏《魔兽争霸》的剧情为历史背景，是除魔兽争霸资料片以及被取消的《魔兽争霸：魔族王子》另外魔兽争霸系列外第四款游戏。在这款游戏中，玩家把自己当作魔兽世界中的一员在这个广阔的世界里探索、冒险、完成任务。作为"大型多人游戏"，魔兽世界为成千上万的玩家提供了舞台。新的历险、探索未知的世界、征服怪物极具刺激性和吸引力。魔兽世界的故事使该游戏摆脱了累月的枯燥的练级，它会不断地带来新的挑战和冒险。《魔兽世界：燃烧的远征》是暴雪屡获殊荣的大型多人在线角色扮演游戏《魔兽世界》的资料片。最新作《魔兽世界：巫妖王之怒》对现在的游戏内容进行了多方面的拓展，加入了新的职业、疆域、战场、专业技能和物品等。

暴雪娱乐是Activision Blizzard的子公司，也是全球娱乐软件的顶尖开发商和出版商，在业界享有盛誉，作品包括《魔兽世界》、《魔兽争霸》、《星际争霸》和《暗黑破坏神》系列，拥有11款最畅销游戏和多项年度游

戏大奖的殊荣。

这款全世界制作最精良的游戏，也是在中国大陆最受欢迎的游戏。正是通过代理《魔兽世界》，九城和朱骏积累了大量财富。但作为《魔兽争霸》的代理，九城有很大的弊病，那就是，九城过于依赖一款代理游戏带来的收入，自主研发游戏的力量薄弱。

从2008年5月开始，第九城市与暴雪娱乐就《魔兽世界》续约的事开始谈判。谈判从一开始就异常艰难。谈判艰难的原因，是2008年8月，网易与暴雪成立了合资公司上海网之易，并已签约代理暴雪娱乐旗下的《星际争霸2》、《魔兽争霸3：混乱之治》、《魔兽争霸3：冰封王座》等相关的几款游戏。双方分成比例高达5:5。

"竞争对手在我们与合作伙伴的谈判过程中抛出成立合资企业这样的条件作谈判价码，九城陷入了无解的谈判局面。"据说，暴雪要求九城做出承诺，每年达到指定的营收数额，而且逐年增长，借此获取更多分成。如果九城达不到目标，甚至被要求自行赔付。朱骏说，"如果我们签订了这样的合同，过去几年从魔兽上赚到的钱都会赔进去。"

对于网易来说，拿下暴雪的《魔兽世界》代理权后，原本就在网游方面处于强势的地位将会得到进一步巩固。

暴雪这次主动与网易签约，就是看中了网易的技术实力，看中了丁磊的技术背景，主动来找丁磊。而以技术出众、不惜花费长时间打造经典产品的暴雪，对丁磊有种"天然"的吸引力。丁磊觉得，能够跟暴雪娱乐合作，"像结婚一样，是缘分。很重要一点，我们企业本身是个依靠自主研发成长壮大的企业，我们有《梦幻西游》和《大话西游》的背景，这也是他们很尊重我们的一点。"

丁磊表示，网易成功续签魔兽的根本原因是，与暴雪有着注重玩家的一致理念。他承诺，将狠抓魔兽的游戏体验，确保不盗号、无外挂，并100%解决不流畅的问题。对于玩家关注的服务器资料交割问题，他表示将与暴雪一起努力确保玩家资料的安全性。未来，网易还将想方设法缩短魔兽资料片的上市日期。

魔兽易主是竞争使然，竞争是一场长跑，谁跑得最远、最久，谁就跑

得最好。

“江山代有才人出，各领风骚两三年。”1998年，朱骏以50万美元在香港注册了“Gamenow”公司，占股60%，其后公司改名为第九城市。2000年，九城获得MorningSide的410万美元投资，朱骏持股比例被稀释至40%。2002年7月，九城以200万美元取得网络游戏《奇迹》在中国的代理权。依靠代理韩国游戏起家的九城算是中国“第一代”网游企业。2001年，丁磊尝试进入网游行业，算是步入了“第二代”网游企业的行列。

对这次魔兽易主，九城董事长朱骏显得相当平静，他说：“外界总说九城收入主要靠魔兽这个游戏，我说这就是同行之间商战中的伎俩，你们相信这些我完全理解，毕竟这个行业就是这样，这就是商场上的一种竞争手段，总是有对手会去散布一些谣言，来达到他们的目的，这个完全可以理解的。”“在这个时候，放弃魔兽也没有什么的。九城也不可能只有这一个游戏赚钱的，这个大家还是要相信九城有能力做好后面的一些游戏的。”

互联网本来就是一个不断向赢者学习的行业，还记得2000年在杭州西子湖畔召开的网络峰会上，丁磊曾把创业者比做行走江湖的人士，他说，这种人需要不断苦练内功，寻找立身网络江湖的“武林秘籍”，从九城手里横刀夺得的魔兽代理权，算不算丁磊寻找的“武林秘籍”之一呢？拿下魔兽代理权的丁磊显得低调而诚恳，他表示：“九城在行业里面过去有很好表现，他们积累了非常多的游戏营运经验，给行业提供了很好的借鉴，是一个前辈。我们尊重行业的每一个前辈。这次魔兽从九城到网易，是一个续签工作，我们会努力做好魔兽的运营。”

第六章

回归门户，网聚人心

有人说，只有不为鱼的钓者才能钓到大鱼来，丁磊便是如此。网易创立时，丁磊想到的，只是网聚人气，网聚人心，当时，丁磊以其独特精准的战略眼光，洞察到互联网的前景，并对互联网的美好前景作了种种设想。互联网的前景虽好，但其发展过程是痛苦的，它本身的技术发展和进入中国本土化的过程是艰难的。从短信业务，到网络游戏，再到回归门户新闻，丁磊提出了“大门户战略”的概念，他认为门户不只是新闻产品，有很多的应用会体验在大门户上。这一概念的提出，使丁磊从一个网络技术拓荒者转变为惠及大众的互联网纵深变革者。

一、改版门户：做出自己的特色

网易创建初期，其“转型”之后的第一项服务便是免费的“个人主页”，其后又推出了“虚拟社区”。转型之后的这些服务让网易获得了“巨大”的流量，这些流量也足以吸引当时那些疯狂的互联网投资者们。“建立用户对网站的忠诚度只是提高网站流量的一个方面，更重要的是利用网站用户之间的互动关系，建立起用户与用户之间、用户与网站之间的感情纽带。因此，网络门户必须提供论坛、聊天室等功能。这方面，充分利用互动性和即时性体现情感因素的虚拟社区将会是网络门户的最佳选择。”这是丁磊 1999 年说过的一番话，从现在来看丁磊对于互联网的理解可谓深刻。

1. 实施大门户战略

1998 年 9 月网易改版门户后，成为国内著名门户网站之一。然而，作为门户网站，网易的主营业务广告收入表现并不乐观。网易的收入更多来自非广告收入，特别是游戏收入。游戏收入一直占据网易 80% 以上的份额。在一般人看来，对于门户网站来讲，这样的结构是不合理的，收入构成过多地依靠网络游戏并不能完全体现一个门户的价值。

但丁磊并不这么认为，他对门户网站的看法是，门户并不仅仅是通过广告来体现的，门户的价值，更多依赖于人气，它托举着门户的未来。这一点正是网易的长处。网易聚拢人气的社区、邮箱等服务一直领先于同行。

丁磊始终否认网易远离门户之说。对于门户的认知，丁磊认为门户不止是新闻产品，还有很多的应用会体验在大门户上。

他解释，在门户战略上，大家对门户的理解还停留在比较肤浅的层面，其实网易拥有非常优质的用户，包括邮箱用户和游戏用户，再加上新闻资讯类频道，这是一个更完整的大门户概念。“我们还有很大的提升空间，大家可以一同进步，更好地扩展整个行业，我们在门户上拥有比较强大的用户，这是一般企业所不具备的。”

网易2002年是短信年，2003年是游戏年，2004年则是门户年。2005年4月，网易的两款MMORPG游戏《梦幻西游》、《大话西游2》同时在线人数超越百万，率先占据国内网络游戏运营商中的第一个白金位置，网易游戏一飞冲天。此时，丁磊开始把主要精力放到内容建设上，尽管开发内容需要大把烧钱，但好的新闻内容才能提高网站的人气，才能吸引广告。好的新闻内容是网易从自己数以亿计的注册用户和广告商手中取得更多广告收入的基础。

艾瑞2004年统计数据显示，2004年中国网络广告市场规模达到19亿元，2005年、2006年预计将分别达到27亿元和40亿元，2004年较2003年增长率为75.9%。根据Jupiter公司报告，到2005年，全球网络广告将达280亿美元。业界观察认为，随着互联网经济的复苏，网络广告将再次成为门户网站的重要收入，而吸引网络广告收入的基础就是网站的新闻内容。

丁磊表示，以前网易没有太花力气经营内容，2004年还“不经意间”卖出了1.6亿元的广告。对此，他觉得有些意外，但也觉得这里面新的机会已经到来了。

2004年，网易开始改革内容，改革内容从首页开始。改革的口号是：“新首页，新起点”。

2004年1月6日，网易对首页进行了全面改版，启动全新网站首页。首页改版在突出服务性产品的同时，强化新闻内容，“做网易自己的特色”。2004年上半年，丁磊的办公室就设在内容部。内容部设置6大中心：新闻中心、娱乐中心、财富中心、消费中心、自我中心、体育中心。网易在人员和组织调整上下了功夫。丁磊以其稳健的作风在网络内容及各方面寻求突破。网易紧紧跟住新浪和搜狐不放松。在新闻内容上超越新浪，是丁磊最大的梦想。

在此后一年多时间里，网易分期分批地对各个频道进行全面的优化，展开了大规模的内容建设。

网易同上百家网上内容供应商建立了合作关系，提供全面而精彩的网上内容，推出各具特色、涵盖万千的网上内容频道。丁磊的想法是，内容可以合作，但必须有一部分内容是独家的。2005年初开始，网易每月花费几万元独家买断几家知名媒体的原创内容，发布独家报道。这一年，丁磊还花重金挖来了时任《环球企业家》总经理兼执行主编的李甬出任副总裁兼网站总编，之后网易的内容不断在改进。

2006年网易首页以遵从用户体验为目标全新改版，页面简洁、流畅、素雅。号称网络内容建设的一场变革，使得网易内容整体优势继续提升。李甬带来了网易首页的全新改版，使网易内容登至《南方周末》“2006年度传媒致敬榜”。

2. 增加渠道，弥补广告“短板”

中国门户的主营业务是广告，在线广告的收入是支撑门户网站的中流砥柱。在这个方面，新浪走在前列。网易最初是靠游戏翻身，广告表现并不如意。网易跟竞争对手在广告方面之所以存在一定的差距，是因为网易在广告资源挖掘、销售上都存在着一定的不足。然而丁磊对广告有着很大的信心，认为网易在广告方面的潜力非常大。只要网易人气旺，内容精，服务好，广告业务就一定会有较大提升。

从全世界互联网经济来看，互联网经济的复苏主要归功于网络广告的

服务。也只有广告的贡献才能证明互联网经济的真正复苏。

网易在2002年第二季度实现首次盈利时，网络分析师吕伟刚曾有过这样的判断："现在谈中国互联网的复苏还太早，新浪、网易和搜狐的运营情况好转并不意味着我们又能回到网站的圈地运动。网易是个特殊的例子，它已经离1999年形成的'门户网站'概念越来越远。"确实，被视为"门户网站"主要盈利模式的在线广告已经不再是网易的主要收入来源，取而代之的是手机短信、网络游戏、电子商务等非广告业务，这似乎表明网易已经从昔日的"门户网站"角色中退了出来。而网易代理CEO孙德棣表示："门户依然很重要，依靠门户内容将免费用户转化成付费用户是网易的盈利根基所在。"

经历纳斯达克事件后的网易，锁定的三大战略目标是：无线互联、在线广告和在线娱乐。当众多门户跟进投入无线和游戏时，网易又一次来个转型，退出无线业务，更加重视门户广告。原来的三条线并作两条线：游戏和广告逐渐成为两大业务线。丁磊早就注意到无线业务的局限性，没有技术门槛，容易受政策影响。而广告的潜力是巨大的。注意力经济仍然应该是门户的主要收入来源。网络广告是门户内容最直接的价值体现。广告，被认为是除游戏之外最赚钱的盈利模式。

网易在广告上有两条路子可走，一条是"新浪模式"，即靠内容吸引广告。一条是"谷歌模式"，即靠搜索产生广告。

"新浪模式"就是像新浪一样，信息聚合门户，将门户内容做好，以寻找、吸引广告主。

新浪在内容上一直遥遥领先，广告收入比重也是最大的，有好的内容，有点击率，自然能吸引很多广告。

参照最具有门户特征的新浪，网易在内容上下工夫，优化服务，推出一些新产品与服务，如博客和新首页，给用户带来了更好的上网体验，也给网易带来更多的流量。

另一条是开发信息检索工具，像百度或者谷歌那样，走搜索的路子，靠搜索来拉广告。搜索引擎广告有巨大的前景。随着电子商务的发展，中小企业越来越垂青这一市场。在中国，竞价排名的付费市场占23%。

2004 年 6 月底，网易搜索和 Google 签订战略合作，成为当时国内唯一采用 Google 网页搜索技术的门户网站。2006 年底，网易自主研发的全新中文搜索引擎有道搜索 www. yodao. com 推出测试版，并于 2007 年 7 月正式成为网易旗下搜索引擎 so. 163. com 的内核。

二、从内容入手，苦练内功

当丁磊向当时还是《环球企业家》执行主编的李甬给出2004年11月独立访问网易网站的人数高达3900多万这个数字时，李甬便毫不犹豫地从传统媒体进入互联网。3900多万，这个数字激发了李甬的兴奋之情和好奇心，也促使他离开耕耘多年的传统纸媒体，出任网易副总裁、总编辑。上任后，李甬采取了一系列举措，从网站首页改版到专题内容创新，从新闻游戏创意的实践到互动跟帖的进一步发展，李甬和他的团队打破了这个年轻行业的诸多"常规"。

事实上，传媒人跳槽网络公司正逐渐成为一个趋势。比如，凤凰卫视主持人梁冬加盟百度出任公司副总裁，负责市场及公关战略的制定实施。原北京晨报首席记者刘书跳槽新浪财经频道等。这些现象背后，其实是网络公司巨大的广告收入和前景，正逐步蚕食传统媒体的市场份额。

《创业家》杂志社长牛文文认为，互联网在中国经过近10年的发展，已经成为一种主流和稳定的传播方式。以前在网站做内容，对IT能力的要求可能比媒体技巧更多，资深的媒体人士可能无用武之地。现在，随着几大门户网站广告收入达到数亿元，通过内容吸引广告的方式开始成为主流。

丁磊在这个时候加强网易内容方面的建设，可以说是又抓住了时机。

1. 颠覆传统频道内容

早在1998年，新浪网以海量、快速的内容服务，满足中国网民的新闻需求，迅速奠定了中国互联网第一门户的地位。而新浪网重新组织传统媒体的内容做新闻的模式于是就被中国不同行业、不同大小的门户网站们奉为金科玉律。很多用户评论说，如果把那些网站的LOGO（图标）遮住，就几乎看不出它们与新浪的区别。

一些网站的编辑们私下里形容说，新浪模式就是在尽可能短的时间内往页面上堆砌最多的内容。而编辑们要做的，就是快速、更快速地完成拷贝新闻+粘贴录入的过程。当时，一家在纳斯达克上市的中国金融类信息公司甚至要求，每位编辑每天要录入超过200条新闻才算合格。

由于这种海量和产品化的新闻模式一直被认为能吸引更多广告投放，因此，这种模式一直持续了许多年，没有任何一家网站做出改变网站做新闻的尝试。

一直对互联网有敏锐触觉的网易公司率先做出了新的尝试。

这些尝试的内容包括：2006年10月12日，网易的首页新版上线。新版相比新浪，明显变“瘦”了许多——页面的长度从5屏缩减到了3屏，排版也从小字体密密麻麻变成了中等字体和专题条块分明。在此之前，网易的全部14个子频道已经用11个月的时间完成了瘦身改版。

网易公司副总裁、总编辑李甬说，网易反对的并不是新浪，而是那些新浪的模仿者。网络新闻业历经9年发展，在“量”上已满足网友需求，应该有从业者去回应他们进一步产生的对“质”的需求。目前已相当严重的“同质化”现象如果继续，对网友和网络新闻行业都是一种损失。

李甬的意思是，除了拷贝粘贴，网络编辑们应该还有更多的事情可以做。比如更专业的新闻选择，和建立在选择基础上的更深度的编辑。

“量是基础，但仅仅简单堆砌给网友是不够的。我们还要从最多中选择最好，并做出更深度的编辑。其实门户已经普遍使用页面分层，我们用它来解决质和量的关系，在意时间的网友可以仅仅浏览我们的频道首页，

而需要更多资讯的网友可以进入下一级页面。”李甬说，“我们要做的无非是让我们的网站与用户同步升级。”

改版的前景虽好，但短期内有可能成为一个“吃亏的创新”。然而来自调研公司AC尼尔森的外部数据显示，2006年7～9月，即改版开始后的头一个季度，网易单个频道日均独立访问人数的总数比2005年同期增长了37%。这个数据比同期同类网站的用户增长速度要快很多。

“从来没有人说页面密密麻麻就一定好卖广告。Google首页那么简单，可是要卖广告的话定价一定奇高。”李甬说，“从广告主的角度，网易新版本不会给人压迫感。我想，这才会让广告效果更好。”

改版瘦身不但没有减少工作量，反倒意味着工作量的增加。网易编辑的队伍反而扩大了，因为在有丰富传媒经验的李甬看来，网络新闻还有一些更有趣和更需要智力的工作需要去做，比如“互动”。

网络游戏是一个高互动的产品，而且一直是网易的强项。现在，网易利用自己在网络游戏方面的优势，将新闻内容融入网络游戏中，将网络游戏形式引入新闻中，开创了一个新项目：新闻游戏。

“在依托于网易体育新闻的一个游戏中，玩家相当于一个教练，‘挑战福克森’是游戏的口号，网友可以买球员，这些球员都标有价码，球员的价码与现实世界的新闻有关联。如果网友所买的球员在现实比赛中进了球，网友就会获得加分。球员在比赛中铲断和拦截的次数，都可以成为加分的依据，这些数据是这个游戏和真实世界发生关联的点。”李甬举例说明网络游戏和新闻内容的关联性。

除了将游戏融合到网站内容之中，对于门户网站来讲，其互动性强弱在于跟帖数量的多少，因为跟帖与门户网站首页、新闻资讯的联系是最为紧密的。网易的跟帖在质和量这两个方面领先于其他网站，时常可以看到，在网易的热门帖子之下，是长达上千篇的回复和评论。网络跟帖已经成为一种互动的文化形式。

网易在互动方面还做了大量征集，这种征集被称为“门户式的互动”。把单篇文章做成一种非常大的征集，已经成为网易惯用的一个手段。

“互联网媒体最大的魅力是在跟网友的互动上。一个深度的跟网站交

互的行为，能够让网友对网站的认同度和好感度提升很多，与仅仅看新闻相比，两者是不可同日而语的。这种互动本身就是一种传播，是网站和网民的双赢。从网民的角度来说，他们是觉得好玩才肯投入。从网站的角度来说，网民既然愿意深度参与，那么网民和网站的情感关联就会变得更强。过去的互动，总体上是编辑占主导地位。我们现在开放报道权，还权于网友，这应该是互联网传播中的门户模式所能做到的非常彻底的一个互动样式了。”

“互动是更大的一片天地，而且这片天地完全属于网络媒体。门户之间最本质的差异化，也将孕育于此。网易的远期目标，不是成为一家更具品质的网络媒体，而是成为一家更具媒体品质感的网络信息综合平台。”李甬对于互动的价值有着自己的见解。

此外，简洁的页面、便捷的操作和美观的美术设计，在一定程度上向纸媒体借鉴了许多东西。

纸媒体有文章摘要、提示等，其目的是方便读者阅读。对于网络媒体来说，引入纸媒体的这种常规操作模式，会取得很好的效果。

网络标签，是对任何一个信息都做有关键词的标签，包括媒体标签、作者标签、地域标签等。将书籍标签借鉴到网络中，用户就可以精准地获取想要的信息，而且在这个基础上，还可以有社区的交互传播。

李甬说：“网易有一个口号，就是‘最媒体、最互联网’，互联网确实是一个媒体，如果‘媒体’也算是一个形容词。做杂志，一旦社会上发生了什么事情，能做的事还是很有限的，而置身于互联网，你可以直接扑上去。”

2. 加强合作，扬长补短

网易拥有中国互联网浏览量最大的单一页面首页资源。它与国内外几百家网上内容供应商建立了合作关系，提供全面而精彩的网上内容。通过合作，可以整合双方的用户资源，利用双方的资源优势增强品牌认知度，

形成更大的凝聚力和市场冲击力。网易从2005年开始发动强大的内容攻势，凭借领先的互联网技术，拥有的丰富新闻媒体操作经验的内容团队及掌握的新闻、娱乐、体育、财经等各大领域广泛的合作资源，全站流量与用户数增长显著，成为中国互联网用户生活中不可或缺的部分。在中国互联网协会发布的《INTERNET GUIDE 2007 中国互联网调查报告》显示，2006年有超过半数的网民访问了网易内容，用户年到达率达51.3%，荣居门户第二位。

内容外包是网易扬长补短进行合作采取的一个重要举措。网易同国内外几百家网上内容供应商建立了合作关系，提供全面而精彩的网上内容，各具特色、涵盖万千，为用户提供最新的国内外时事新闻、最权威的财经、IT报道以及最时尚的现代生活资讯和影视、明星动态等信息，成为中国互联网用户生活中不可或缺的部分。

随着门户网站的平台价值正在被广泛认知，商业影响力日益扩大，互联网产业正在与传统产业深入融合。2005年3月1日，网易公司与搜房网在北京宣布建立战略合作伙伴关系。网易将房产频道以800万元卖给搜房网两年的使用权，而丁磊当初创办这个频道只花了不到30万。网易与搜房在合作协议生效的两年之内，搜房网全面负责网易房产频道的内容建设和经营管理，为这个频道组建专门的队伍，为网民提供全面的房地产资讯服务。

网易招聘频道先后与精英招聘以及台湾的104人力银行合作。2007年10月10日网易正式与后者合作，由其承建网易招聘频道。

在教育行业，网易与中国人民大学网络教育和101远程教育网展开合作，推出了“中国人民大学现代远程教育网网易中心”和“101远程教育网网易中心”，独家代理两校的在线报名和招生工作。

在旅游行业，网易与台湾 Anyway 旅游网合作开通双方共同经营、联合管理的 anyway. 163. com 站点，分享广告利润，以及未来在线票务与酒店预定等电子商务利润。

2007年9月10日，网易与起点中文网建立战略合作伙伴关系，由起

点中文网提供内容和服务，网易提供平台，携手共建“网易读书频道”。

网易还与点睛文中广告合作。这一广告模式是当用户浏览网页将鼠标移到关键字上时，屏幕上就会出现文字、图片、视频等形式丰富的悬浮广告，吸引受众的注意。由于与文字的关联性，它容易产生点击行为，带来高价值的投放回报，而且不占页面空间。据统计，点睛文中广告的点击率为0.5%～2%，是普通网络广告点击率的数倍。

为争取奥运广告的投放，2007年7月19日，网易与新浪、腾讯实行历史性的首次握手，组成“奥运报道联盟”。

2007年10月15日，网易与39健康网签订协议，网易将它的健康频道卖给39健康网，网易健康频道的内容和经营都将由39健康网全面接管，双方的合作使门户网站与专业健康资讯平台的合作规模获得提升，也使39健康网在市场中的地位大幅提升。

网易于2007年11月8日公布的2007年第三季度财报显示，网易的广告业务大涨，广告收入8550万元人民币（1140万美元）。这说明丁磊重新重视其门户内容已初见成效。

丁磊关于网易广告收入的目标是占总收入的30%。

有人用生孩子来比做三大门户的生意经。新浪是擅长自己生下一堆孩子自己养，搜狐更像是不停地领养别家的孩子，而网易则是将自家的孩子过继给别人去养。对于外界的这种比喻，丁磊说，生得太多是会违反“计划生育”政策的，早晚要交罚金，生得越多罚得越狠。领养别人的孩子毕竟是人家的，倒不如把自己的孩子送给别人领养，不仅能减少“生活负担”，还能增加“成材几率”。

网易精品门户的特点就是：新锐、专业、趣味。网易门户的互动性见长。一如当初丁磊对网络游戏的专注，网易对门户内容的再次发力依然蕴含着一种专注的味道。通过对用户群体差异化的定位，以及对频道内容“策略性”的专注，网易门户内容战略显得“一切皆有可能”。作为门户模式的精神支柱，丁磊在内容建设方面的成功巩固了网易内容模式的门户地位，塑造全新的互联网商业服务。

3. 携手李宁，共建体育频道

网易体育频道定位为“中国最好看最好玩的体育频道”是网易浏览量第二大内容频道。2005 年 4 月 4 日，网易与国内著名体育品牌“李宁”举行合作新闻发布会，宣布“李宁”与网易体育频道（sports. 163. com）正式结成为期 3 年的战略合作伙伴关系。

这次合作不仅将网易现有的体育频道更名为李宁网易体育频道（sports. 163. com），同时双方将通过一系列涉及市场活动、营销资源、企业文化等方面的合作，建立起更专业、更全面的体育新闻、资讯的交流平台，可以说，此次合作堪称网络与传统资源整合，优势互补的典范。网易有着大批稳定的青年用户群，而他们也正是“李宁”的潜在目标客户。

通过李宁与 NBA 建立的赞助合作，网易体育频道能够享有报道 NBA 体育内容的优先权利。2005 年底，网易体育频道成功改版，页面开创国内首个两栏架构的报道方式，内容上也大胆创新。目前，网易体育频道近 30 个栏目，内容涵盖各类体育资讯。

为了满足球迷网友的需要，网易体育频道开辟了意甲、英超、冠军联赛、中超、NBA 等精彩比赛专题栏目，第一时间报道网友喜爱的赛事，并利用报道跟帖服务为网友提供互动。在 NBA 全明星赛报道中，还首次开创了图文视频直播扣篮大赛的别具一格的形式。

2006 年开始，大批知名运动员在网易体育频道建立博客，包括郑智、肇俊哲等。2006 年 3 月底，网易体育棋牌频道正式上线。网易体育频道开通过 2006 德国世界杯专题站点，并开展包括世界杯官方站、世界杯文青大搜索，图搞世界杯，世界杯足球宝贝评比等互动活动。

网易体育频道非常注重图片宣传。图片报道包括图片中心、图集汇总、体坛秀色三大栏目。图片中心是所有体育图片的集合中心，图集汇总包含了一系列专题图片，体坛秀色则将体坛美女一网打尽。

网易市场销售高级总裁胡智琴说，更名后的体育频道将朝更立体化的架构方向发展。“在拥有专业思想的背景与海量的体育信息相辅相成的情

况下，新的体育频道必将给网易的用户带来更充实的在线生活，同时也会把‘李宁’和网易的品牌形象提升到一个新的高度。”

4. 督战奥运报道，打造奥运新闻

2007年10月24日，网易在北京召开新闻发布会，发布了网易2008奥运报道战略。网易发布了“2008，网聚人的力量”这一奥运战略口号。事实上，7年前网易就已经提出了“网聚人的力量”这一口号，7年过去，互联网发生了巨大的变化，网络信息传输不再是单向性的，而是更加强调网民之间的互动和交流。从这个意义上说，“网聚人的力量”这句口号已经显示出了巨大的价值。在丁磊看来，“北京奥运会不仅是一次体育盛会，也不仅仅属于北京，它是全体中国人的一次欢乐盛宴。在这个背景之下，‘网聚人的力量’内涵会更加丰富。我们正式提出‘2008，网聚人的力量’这一口号，看似是对7年前的重温，实则彰显了我们对这一理念的坚持和不断努力。”

网易奥运报道战略共包括了网聚传媒的力量、网聚网民的力量、网聚网易的力量三个部分。

网聚传媒的力量：为提升网易奥运内容的影响力，网易先后与美联社、法新社和路透社等3家全球最大的资讯供应商达成奥运战略合作，并与北京奥运会官方图片供应商 Getty Images 建立了全面合作关系。这些国际性顶级合作伙伴不仅给网易的奥运报道带来一流的图文资讯，更能开拓网友的视野，同步了解世界各国在奥运期间的动态。与此同时，网易还牵手报纸、电视、广播等传统媒体，与全国100多家传统媒体结成了奥运报道联盟，组建“海陆空”跨媒体矩阵，使奥运资讯更全面深入。这是首次由互联网新闻媒体牵手并涵盖了三大传统媒体的庞大联盟，与传统媒体之间达成的稿件和采访资源共享、栏目共建等合作方式，将帮助网易在奥运赛事期间更加强势。

在北京奥运会赛事期间，网易还在北京和广州两地分别组建报道中心和运营支持中心，配置638人投入奥运报道。在北京奥运主新闻媒体中心、

奥运村、奥运比赛场馆设立总共36个报道点，同时派驻上海、秦皇岛、沈阳、天津、青岛、香港等奥运比赛城市6个报道小组，还在海外设立了4个报道点。

网聚网易的力量：多年来，网易邮箱等强势产品有效覆盖了网民在线生活的各个方面，一直居于市场领军地位，使网易平台成为好玩、好看、用户粘性最强的门户站点。为强化网易奥运报道的渗透性，网易首次将旗下邮箱、相册、在线游戏、博客、贺卡等9大产品线与内容频道进行整合，在奥运赛事期间，无论网民在收发邮件、聊天、灌水、玩网络游戏，还是在看新闻，都可以第一时间接收到奥运资讯。

网易通过网易新闻、体育、娱乐、财经等9大频道与奥运报道的深度结合，打通了全天候的资讯通道。这不仅有助于完成奥运赛事报道服务，满足网民对奥运报道的资讯需求，更为广告客户搭建了一个贯通的营销渠道，在全民对奥运活动的强烈关注中，企业品牌将借由这张营销网络融入网民生活，实现营销价值。

网聚网民的力量：网易在内容建设过程中始终重视用户的参与性、坚持互动第一。因此，如何加深与网民的互动，进一步吸引网民全情参与到北京奥运会之中，成为网易奥运战略的重点。

2006年世界杯期间，网易策划推出的“世界杯观方站”，开放网络平台让网友建设自己的世界杯网站，给了大众惊喜的同时，也在业界创造了一个体育报道与网民互动的范本。网易推出的“2008高校观方站”计划延续了网易的互动优势，在奥运会期间，网易联手包括北大、清华、复旦在内的全国100所知名高校，建设100个个性奥运观方站，彰显中国新一代知识精英的网络世界观和奥运精神传递。这一创新性的报道方式，使高校学生这一参与性强、知识水平高的用户群体力量得以充分释放，并吸引广大网民的强烈关注。

网易特别开展了“五个不可能完成的任务”大型策划活动，第一个任务是“一个都不能少”，就是通过网络，征集195个主权国家网友的祝福，与此同时，向这些国家输出自己品牌的影响力，结果征集到193个国家的祝福；第二个任务是42459计划。所谓42459，是指全国一共有42459个乡

镇，网易要在100天的时间里，网上征集所有这些乡镇的体育主题照片。这个活动在2007年11月2日落下帷幕，一共搜集到了全国40606个乡镇的运动图片，完成了目标的96%；第三个任务是“不拿奖牌的巨星”，号召那些怀有与奥运会精神相契合的普通人把自己的故事和图片传到网上，截止到2007年7月底，收到3万多网友的故事；第四个活动叫“复原北川”，征集地震前北川的照片，复原出整个北川原来的面貌，成功获得了将近1000张照片；第五个活动就是借助网友的力量，让参与过鸟巢建设的一个民工能够看上一场奥运会比赛。网易把整个任务分成很多任务环节，比如谁来替他解决票的问题，谁来替他解决住宿的问题，谁来替他解决交通的问题等。

这就是网易针对奥运策划的“五个不可能完成的任务”，对应奥运五环，分别代表了和平、参与、拼搏、分享、互助的精神。这些活动一直延续到奥运会开幕。

如果没有网络，“五个不可能完成的任务”确实是不可能完成的。但互联网的出现，让这些不可能完成的任务，变成了可能，互联网就是这么一个神奇的工具，给了人们极大的想象空间，在互联网时代，缺乏的就是创意，真是不怕做不到，就怕想不到。借助“不可能完成的任务”等活动的创意，网民的参与热情被调动起来了。从2007年2月到7月，网民对网易资讯服务的浏览时间持续增长，从2月的14%增长到7月的20.3%。

“媒体的盈利模式在于广告，而广告的基础是流量、是影响力。大型的体育赛事本身就是一个关注度异常集中的时刻，因此无论对于广告主还是媒体来说，都是必争之地。”按照网易总编辑李甬的“体育营销”理论，虽然网易不是北京奥运的网络合作伙伴，但这并没有阻碍网易分享奥运经济的商机。网易、新浪和腾讯三家门户网站联手从央视手中拿下奥运赛事视频的全部直播和点播权益，并宣称“此次获得的奥运赛事视频授权将不少于其他任何与央视网就奥运视频权益达成合作的互联网网站”。

2008年8月底，根据中国互联网协会主办的中国网站排名（Chinarank）的数据显示，作为全球拥有最多网民的国家，网易的在线视频访问量在奥运期间长期高于中国其他各大门户居第一位，网易在奥运报道期

间视频点击量创下了4.7亿的新世界纪录。领先于全球互联网企业。同时来自另一调查机构万瑞数据显示，奥运期间网易的平均页面停留时长及用户活跃度均高于行业水平。

丁磊在登上奥运视频直播门户流量第一的宝座后，进一步印证了加大门户投入这一举措的正确性。

5. 承建亚运官方网站

继搜狐拿下奥运赞助商之后，各大门户网站也在雄心勃勃地展开对大型赛事和活动的资源抢夺，腾讯获得了2010年“世博会”的互联网赞助商权益，网易则在2008年9月3日签下亚运会的独家互联网赞助权。

早在广州申办2010亚运会初期，网易就曾与亚组委保持密切沟通，当得知亚运会新设立互联网赞助商类别时，就以最快的速度与组委会达成合作协议。

2008年9月3日，是广州亚运会倒计时800天的日子。这一天，广州亚组委与网易公司赞助商签约仪式在广州举行，网易公司正式成为2010年广州亚运会的互联网内容和网站服务赞助商。

在广州亚组委与网易签订赞助商协议后，举行了广州亚运会官方网站改版仪式，隆重推出由网易承建的全新广州亚运会官方网站www.gz2010.cn。

在亚运官网的建设上，丁磊表示会充分利用网易在网站建设方面的经验、技术、内容编创实力，按照亚组委的要求，分阶段地建设亚运官网。在亚运会开幕前，亚运官网将主要承载并实现以下三个方面功能：一是宣传亚运品牌；二是报道亚运会的筹备工作，三是传播广州这座亚运主办城市独特的风情和魅力。亚运会开幕后，网站则主要会变成亚组委官方信息和亚运会赛事资讯的权威发布平台。

根据与亚组委的合作协议，网易将负责承建与维护亚运会官方网站，负责亚运会期间所有官方信息在互联网上的发布工作。同时还将承担起宣传亚运品牌、报道亚运筹备工作、传播亚运赛事资讯、展现广州城市魅力

的综合职能。与之对应的是，网易将拥有在合法范围内享有并使用亚运会官方标志进行宣传等权益。

新版亚运官网将具有以下特点：

第一，广州元素、国际视野。新版亚运官网，以“广州元素、国际视野”为设计理念，突出广州元素与亚运元素的有机结合，既和谐大方，又充满了动感与活力。蓝色的水印条纹，象征着广州源远流长的母亲河——珠江，而伴随着珠江水纹的，则是极具岭南特色的广州亚运会新增比赛项目龙舟的造型图案。首页显要位置还增加了 2008 年 4 月发布的广州亚运会吉祥物乐羊羊的图案，并通过乐羊羊向倒计时牌奔跑欢呼的形象展现出全民喜迎亚运的心情。网站整体页面采用天蓝色作为主色调，蓝色也是国际大型体育赛事和国际组织的官方网站所常用的色调。

第二，栏目优化、内容充实。新版亚运官网首页突出了亚运会现阶段的重要筹备工作，如场馆建设，市场开发，竞赛组织等，并把这些重要栏目单独设计成二级页面。二级栏目在和新版首页保持一致风格的同时，注重最新动态信息的发布。网站采取大型站点常用的信息关联形式，加强内容信息的交互性，在重要的二级页面交互最新的资讯和内容信息，大大充实了列表页和新闻页的内容。同时，新版官网增加了全新设计的视频中心和图片中心，为用户提供更加丰富的多媒体信息服务。

第三，增强互动、提升体验。新版亚运官网强化了与用户的网络互动，力求提升用户的访问体验。网站将开放会员注册功能，在用户和网站间建立更加紧密的联系，方便用户参与网站的各项活动。新版网站专门设计了新颖活泼的互动专区，通过互动专区，用户可以参与各种征集、投票、有奖问答等活动，从而吸引更多公众的关注和参与。同时，新版网站所提供的亚运官方电子杂志、桌面壁纸、视频、音频、图片等信息内容也大大丰富并提升了各类型用户的访问体验。

第四，注重细节、服务用户。新版亚运官网加强了人机界面细节设计，力求为用户提供最好的服务。新版亚运官网采用了符合国际趋势的 1024×960 的分辨率模式，同时，网站完全采用模块化设计，便于用户在不同内容之间的切换，而导航栏所采用的滚动设计使导航栏始终保持在用

户视野范围中，令网站更加符合用户的使用习惯。网站同时通过中文和英文发布内容，并提供内容的RSS服务，满足了国内外不同类型用户的信息需要。另外，为了加强国外用户对广州的了解，新版网站在原有中文版广州三维地图的基础上，特别增加了英文版的广州三维地图，通过三维地图直观的视觉效果，加深国外用户对广州的了解。

广州是互联网的发起地之一，广东省的网民占到全中国的16%，也是国内唯一一个网民技术超越两位数的省份。广州是网易公司最初起步的地方，网易的ICP注册地在广州，经营纳税大部分也是在广州，2010年亚运会将在广州举办。丁磊认为，这对于创立于广州的网易而言，既是一次回馈社会的机会，更是展现网易企业社会责任的重要时刻。

6. 网易：川流不息

"5·12"大地震，既是一个悲惨的灾难现场，更是一个企业社会责任的考场。在这个考场上，许多企业上交了一份令人满意的答卷，在这个考场上，网易作为网络媒体，同样向社会上交了一份令人满意且具有震撼力的答卷。

2009年5月11日，在四川5·12大地震周年祭日，网易发起并与中国侨联联合在四川绵阳举办首届"5·12企业社会责任论坛"，旨在集合政府、企业、公益组织、传媒的力量，共同推动企业社会责任在中国的可持续发展。参加的嘉宾有：华远集团总裁任志强、复星集团董事长郭广昌、新希望集团总裁刘永好、远东控股董事局主席蒋锡培、北京大学光华管理学院的张维迎、真功夫餐饮CEO蔡达标、海南快克药业的何天立、波司登董事长高德康、三星（中国）西区总经理崔汉荣、沃尔玛（中国）CEO陈耀昌、英特尔中国大区执行董事戈俊、四季沐歌公司副总裁李雨恒、水井坊公司副总经理许勇、金沙源食品执行董事唐亚英、LG电子（中国）对外合作部部长单惠德、猫人服饰公司董事长游林、平安保险新闻发言人盛瑞生、戴尔中国副总裁容永康、方正科技市场部总经理余立宏、LG电子西南西北区情报通信总经理刘焕新、科奇高新技术实业总裁熊焕华、海

马汽车销售公司总经理吴刚、深圳歌力思传媒总监王笃森、恒安国际集团CEO许连捷、开元旅业集团董事长陈妙林、博思格广州公司总经理罗庄德、健力宝集团总经理李文杰、娇兰生物科技公司总经理卢世江、比亚迪公关部总经理徐安、渣打银行董事总经理陈铭桥、皇家加勒比游轮公司中国区董事总经理刘淄楠、上投摩根总经理王鸿嫔、浦东发展银行副行长刘信义、卢森堡地中海俱乐部的高华、钻石小鸟联合总裁徐潇、易网通总裁吴植辉、立白集团总裁助理徐晓东等数十名知名企业家和社会名流。论坛包括三部分：回顾——救灾之急、体会——慈善之美、展望——责任之重。

论坛上，丁磊做了《大地震是企业公民的考场》的致辞，他在致辞中说："大地震是悲惨灾难的现场，也是企业公民的考场，中国企业用自己的行动诠释了履行社会责任的新篇章，今天网易门户联合中国华侨经济文化基金会，邀请国内著名企业家、海外侨胞、四川受灾企业代表共同探讨企业的社会责任。选择在这样的时间、这样的地点举行这样的论坛，是很有意义的。"

"网聚人的力量、网聚爱的力量、网聚真正的责任。一直以来，网易都在力争做一家可持续发展、负责任的企业，网易愿意与在座各位一起继续关注救助、继续推行慈善理念、共同推行企业社会责任。"

到会嘉宾在悼念地震遇难同胞的同时，就灾后重建、慈善捐助、企业实践社会责任等话题进行了认真的思辨与讨论。

除此以外，网易为汶川大地震的周年祭日制作了一期特别策划节目。

早在2008年7月，也就是地震后两个月，网易新闻中心把50台相机送给50名汶川村民，让他们通过自己的眼睛记录灾后的生活。2009年4月，网易再回汶川，回访了这50名村民，并记录下地震一年后他们的生活变化。

5月10日，网易新闻中心出品的"川流不息"摄影图片展在四川绵阳隆重开幕，此次摄影展览展期3天，包括50名灾区群众自己拍摄的震后生活影像以及一年后震区灾民的生活对比等。

《穿越地震带》是由四川电视台新闻中心制作，网易新闻频道宣传报

道的一个特别节目。此片将以地震断裂带上的标志地点，采用三条路线的方式，分别讲述这些断裂带上网易曾经在汶川地震中关注过的那些人、那些事。同时通过一路上看到的旅游景区的恢复、工业企业的恢复生产、民房重建、文化重建、标志性人物的命运等题材为切入角度，反映四川灾后重建中体现出的坚强、大爱、信心、希望的主题。

2009 年 5 月 12 日，在“5·12”汶川大地震中被夷为平地的北川中学将破土建设，预计将于 2010 年 5 月 12 日竣工，2010 年 9 月 1 日正式交付使用。网易新闻作为北川中学重建的独家网络合作媒体，将报道这一年中见证的整个重建过程。

网易邮票重走地震断裂带，讲述地震后的变化故事。第一阶段：5 月 1 ~12 日，每天新发行 1 张邮票；第二阶段：5 月 13 ~31 日，发行之前所有 12 张邮票。

2009 年 5 月 10 日，网易论坛大型网友线下活动：“北川星的希望，奥运冠军携手论坛网友四川行”活动正式启动，对网易的许多论坛网友来说，这是一个值得纪念的日子。就在这一天，张湘祥、胡佳、杨景辉 3 位奥运冠军、全国各行业企业家以及网友们一齐出发，带着永不言败的体育精神，共同为北川师生加油。

网易财经把视线关注到“5·12”地震受灾企业，他们将走访这些企业并进行大型报道。

2009 年 5 月 9 日，由网易主办的“网聚爱的力量——5·12 周年慈善拍卖会”在北京举行。此次拍卖了邓达智、马艳丽、梁子等 6 位顶尖时装设计师设计的时装；岳敏君、薛滔等 7 位艺术家捐赠的艺术品；奥运冠军何冲、杨景辉和亚运冠军周嘉威捐赠的奖牌等，总值 51.2 万元。

三、网易电子商务：让用户享受购物的乐趣

2006年2月23日，第四届亚洲电子商务论坛在成都电子科大开幕，来自中、日、韩三国多所著名大学和多家互联网企业的50多名电子商务专家出席论坛。丁磊做了题为《电子商务在中国》的专题演讲，他在演讲中说，电子商务在中国还处于起步阶段，做得很不够。一项调查统计显示，中国现有8700万上网用户，网上购物的人数只占0.3%，且用户对网上购物的质量非常不满意，满意度只有31.6%。

导致中国电子商务欠发达的原因是什么呢？丁磊认为主要原因是许多产品都采取低价策略，有些甚至要赔本销售，这使得企业无力建立电子商务平台，同时银行相应的支付系统不畅通。

对于中国电子商务的前景，丁磊持乐观态度。他认为，由于远离商品集中的大城市，中国的二三级城市更需要电子商务，那里的人对网上购物更感兴趣。

1. 网易拍卖网站：第一个网上拍卖平台

电子商务（Electronic Commerce），相对于传统的交易行为，它交易的各个环节都在互联网或者通信渠道中实现，电子商务的目的就是要实现企

业乃至全社会的高效率、低成本的贸易活动。它的主要特点有：整个贸易活动的自动化和电子化；利用各种电子工具和电子技术从事各种商务活动的过程；电子商务渗透到贸易活动的各个阶段，因而内容广泛，包括信息交换、售前售后服务、销售、电子支付、运输、组建虚拟企业、共享资源等；电子商务的参与者包括消费者、销售商、供货商、企业雇员、银行或金融机构以及政府等各种机构或个人。

电子商务的模式主要有三种：B2B，B2C，C2C。B2B 主要指企业和企业的电子商务交易。目前中国内地主要的 B2B 电子商务企业有阿里巴巴、买卖网等。B2B 在整个电子商务活动中占到了 87% 的高比例。B2C 主要指企业和消费者之间的电子商务交易。目前主要的 B2C 电子商务企业有卓越、当当等。C2C 主要指为个人用户提供买卖交易平台的电子商务交易业务。目前主要的 C2C 电子商务企业有淘宝、易趣等。

对于电子商务，网易在 1999 年 7 月 1 日就进行了一次有益的探索，其时，网易同长城电脑公司合作，通过拍卖的形式做了一个具有动态价格的 B2C 模式的销售。结果网易在 10 天内就卖出了 120 台长城电脑。自从这次成功的尝试之后，国内出现了很多 B2C 和 C2C 模式的拍卖网站。

就在此前长城电脑公司来找网易，希望通过网易来促销一批新推出的带有 DVD、电视输入、5 个音箱和家庭影院的电脑的时候，那时丁磊并不能确定这样的电脑在中国到底有没有人需要。最后，两家公司决定通过一个拍卖的形式，在 10 个小时内卖掉 10 台电脑，每小时只卖 1 台电脑，如果用户想买，就要在这 1 小时内做决定，一旦成交，就立刻打电话确认，看用户是否真愿意买。结果很出人意料，效果非常好，而且很多买这些电脑的用户都是来自于国内的一些边远地区，如内蒙古、新疆、西藏及四川等。对此，丁磊深切感到，“对于中国的用户群体来说，价格和品牌的吸引力是非常重要的。只有抓住消费者的心态，才能做出适合目前中国的网上消费群体的网站。”

网易从 10 天拍卖掉 120 台长城电脑中尝到了甜头，1999 年 11 月初，网易推出了个人主页的网上拍卖，11 月底，网易推出中国互联网上第一个拍卖网站（auction. 163. com）。丁磊看好电子商务在中国的发展，他说：

"目前，中国的沿海地区有很多中小企业、国有企业，怎样使这些企业能够通过电子商务真正焕发生命力呢？我这里要讲一个很简单的例子，我的一个朋友在别人卖彩电、录像机的时候，就已经开始卖移动电话了。后来，当移动电话越来越难卖、竞争越来越激烈的时候，他却开始做一些卖配件的行当。而且，他还想做一个电子商务的网站，专门卖耳机之类的配件。为什么不在网上卖手机，相反要去卖配件呢？他说，当一个人花两三千块钱去买手机的时候，一定会找好几个卖家去问，想找一家服务和品质都有保障的移动电话零售店，而如果只买一个百余元的耳机或者附属的机座之类，就会觉得在网上买也不错。因此，我觉得，在网络上卖什么一定要考虑中国的国情，这可能就是迈入电子商务的非常重要的一步。可以说，在涉足电子商务的时间上中国有一些落后，但我觉得在技术上我们并不很落后，相反，倒已经吸收了很多国外先进公司的优秀成果。"

"至于网易，我们要做一个中文的门户站点，做一个中国最先进的、品牌最响的网站。目前，我们尽管有很大的流量和注册用户群体，也有很丰富的产品，但我们每天都在想一个问题，那就是怎么使我们的网站更好地和电子商务相结合，怎么使这个每天拥有如此众多流量的网站变成一个很受欢迎的电子商务平台，让用户领略到，这里不但可以看到丰富多彩的内容，也可以享受购物的乐趣。所以，怎样使内容、社区和电子商务本身有一个良好的结合是很重要的。"

"网易有一个大的门户网站的平台，今后无论与哪家合作进行电子商务的研发，我们要做的第一件事都是要选择并建立起一整套的服务体系，保证我们的服务是最领先的，也是最好的，使客户无论在注册过程、消费过程中碰到什么困难都能解决。第二，在广度和深度上，我们还要强调与其他厂商的联合，要在后台技术方面能够有所保证。第三，要把网页上每天的新闻、社区、不同的讨论主题和我们的商务平台有一个良好的结合，当用户看到内容的时候，能够找到类似的产品，或者找到类似产品在不同网站上的价格和性能比较。第四，在运作的过程中，我们很关注的一点就是网站上要有一套完整的用户浏览行为分析系统，可以记录每一个用户对哪些内容感兴趣以及感兴趣的程度，以及内容和内容之间的关联程度。我

们不会只定位在做一种模式的电子商务，我们会做一个比较多元化的产品，比如说现在做的在线拍卖，也有在线支付，同样的东西用户不但可以通过拍卖来买到二手或者新的产品，还可以通过在线支付方式订购这些产品。我们还要推出完全面向中小企业的电子商务解决方案，通过技术把服务经营过程简单化。”

丁磊说：“网易的电子商务平台将面向两层关系，一层是向企业，我们可以吸引各种企业，利用我们的技术简单、快速、方便的设定和管理电子商务的网上平台，就是网上个性化的解决方案；另外，我们将把网易每天这么众多的浏览对象吸引到由众多电子商务厂商所组成的平台上，然后运作这个平台，使厂商和厂商之间可以进行交易，那就是B2B的模式。所以，从C和B两个角度来说，网易都在不断地发展，我们不会停留在一个群体上，而是在最后形成一个交叉的互联体系，要做一个电子商务新的平台。这个平台将在6月份推出。它将拥有很高的可靠性和容量，能够不断满足大用户量的需要。无论用户也好，厂商也好，B2C的模式也好，C2C的模式也好，网易都将提供一个定制的、个性化的、灵活的服务体系。”

2. 与易趣的恩怨纠葛

然而，出于经验不足等原因，网易的拍卖网站并没有达到预期效果，很快归于沉寂。

2000年10月16日，当中国最有人气的电子商务网站易趣（www.eachnet.com）进行第二轮融资时，网易注资200万美元，和易趣结成“战略联盟”，宣布将合作建立一个采用共有品牌的拍卖网站，使网易的用户能够享受到易趣提供的网上拍卖服务。

根据双方达成的合作协议，网易网站上现有的拍卖频道将被移植到这个采用共有品牌的新拍卖网站。网易和易趣将共享该网站的广告收入，以及促成每一笔交易之后收取的佣金。除此之外，网易和易趣还将联合向那些只寻觅电子商务解决方案的中国企业推销和提供应用技术服务。该“战略”的深层次表现，其实就是一直对拍卖情有独钟的丁磊想通过资本运作

将易趣“据为己有”。

尽管易趣一再对外声称“不缺钱”，但在2002年3月，易趣成功地进行了第三轮融资，引进了美国eBay的3000万美金，网易的“收购计划”显然落空了。随后网易发布的2002年第一季财报显示网易已从易趣“成功”退出，“回收了100多万美元”。对此，易趣方面的解释是：合同到期，网易可以自由选择留下或退出。

2002年7月9日，网易拍卖频道开通，但网易拍卖频道的开通显得有些“仓促”，因为很多网页上的功能还没有开通。于是，这成为易趣指责网易抄袭所罗列的明显证据之一。邵亦波的疑问是：“为何在网易拍卖频道的网页上，一些网易现在还没有提供的服务其格式也与易趣的一模一样?”7月30日，易趣网CEO邵亦波在北京向媒体宣称，网易的拍卖频道大幅抄袭易趣网页与源代码，侵害了易趣的知识产权，不排除借助法律手段维护权益。

对于易趣的指责，丁磊觉得很“无辜”，否认网易有抄袭或者模仿之举。“网上拍卖的流程都是差不多的，谈不上谁抄谁的。”丁磊说，“我们的程序是先后从美国的两家公司买来的，然后用JAVA语言重新写了一套。”丁磊认为，易趣打算从2005年9月1日起向用户征收服务佣金，而“网易拍卖”是免费的，这给易趣造成了很大的竞争压力，所以易趣才“出此下策”，以不正当的手段打击对手。丁磊直斥邵亦波在“以莫须有的罪名行炒作之实”、“向易趣索赔100万都不为过”。

在丁磊眼中，电子商务在中国还处于起步阶段，做得很不够。2004年，丁磊在他的母校电子科技大学举办的第四届亚洲电子商务论坛上说：“一项调查统计显示，中国现有8700万上网用户，网上购物的人数只占0.3%，且用户对网上购物的质量非常不满意，满意度只有31.6%。”导致中国电子商务欠发达的主要原因，丁磊认为是许多产品都采取低价策略，有些甚至要赔本销售，这使得企业无力建立电子商务平台，同时银行相应的支付系统不畅通。

没有永恒的朋友，也没有永恒的敌人，只有永恒的利益。2005年1月，网易和易趣冰释前嫌，签署全面合作协议。“在eBay易趣快速成长的

过程中，网络营销不仅起到了至关重要的宣传推广作用，还是招募会员最直接、最有效的工具。”对于合作，eBay 易趣在线市场部副总裁陈建豪表示：“网易拥有众多活跃程度高、消费能力强且乐于尝试电子商务的用户，而这些用户正是 eBay 易趣的主要目标受众。自 2000 年 10 月结成深度合作伙伴至今，经过共同努力，双方已经形成了非常好的默契。借助网易专业的网络营销平台，eBay 易趣可以有效细分用户群体，直接找出并招募到更多成熟且具有相当消费能力的注册用户。长期以来，不管是新的注册用户数量，还是已有会员的回访率，或是会员交易的商品数量，网易都是表现最优异的门户网站之一，尤其在新注册用户上，网易长期所累积的数目也是比较亮眼的。”

网易市场销售高级副总裁胡智琴表示：“2005 年，网易除了继续扮演 eBay 易趣重要的网络营销与广告平台的角色之外，双方在互信互利的基础上，还将加深战略上的合作。首先，在注册 eBay 易趣会员时，如果用户没有邮箱，eBay 易趣会推荐容量最高可达 2G、具有超强反垃圾邮件功能的网易 126 免费邮箱，这就有效简化用户注册的程序，从而为 eBay 易趣带来更多的会员。其次，双方将增加进行线上线下推广活动的合作机会，类似于‘印度洋海啸赈灾网上拍卖’等。再次，网易将充分整合各种优势资源，运用最新的广告形式，诸如媒体广告等，帮助 eBay 易趣得到更好的网络广告效益。”

除了极其精准的目标受众和专业的网络营销服务，网易拥有超过 9000 万（2005 年合作时数据）的数量居于国内首位的邮箱注册用户，是备受 eBay 易趣青睐的主要原因。这些邮箱使用者为 E－mail 营销打下了坚实的基础。eBay 易趣通过网易邮箱系统进行 E－mail 营销，可区别不同消费习惯的用户群体，累积用户过去的购买行为，从而实现高效、精准的营销推广。

现在，2.8 亿网易邮箱用户是丁磊最大的一笔财富。丁磊通过电子商务把他的“无形”财富——用户——转变为实际财富的创造者。

四、聊天世界冒出的“网易泡泡”

2000年前后，国内市场上一度出现过数十款不同风格的即时通信（IM）软件，其热闹程度不亚于后来的短信SP和网络游戏浪潮。

网易涉足即时通信的时间可以追溯到2001年。当门户网站纷纷向传统产业转型时，丁磊却推出自己参与开发的网易泡泡。如果从一开始丁磊就发展自己的IM业务，网易泡泡赢得的人气或许能够与腾讯QQ决一雌雄。尽管如此，网易泡泡从创建的第一天起，一直在作不懈的努力。

丁磊在泡泡上下了工夫，即使机会不多，也要全力去争取，此时不冒泡，等过了这个季节，市场上可连水都没有了。丁磊非常明白这样的竞争环境。他对媒体说，中国市场只能容下两个IM，QQ是老大，微软的MSN跟一群小弟弟们争亚军呢。谁会成为真正的亚军？

随着网民对即时通信工具的青睐，2002年11月网易推出免费即时通信工具——网易泡泡（POPO）。它集即时聊天、手机短信、在线娱乐等功能于一体，还拥有更加体贴用户需要的邮件管理、超大文件传输、网络文件共享、语音及视频聊天等实用功能。网易用“免费发短信”作为卖点、作为手段，为泡泡吸引新用户加盟立下了汗马功劳，由于顺应网民的需求而迅速蹿红。然而网易对于其IM产品“免费发短信”的宣传，容易产生网易泡泡的用户群对免费短信的依赖性，一旦泡泡停止提

供免费短信服务，他们就会弃泡泡而去。另外，很多人只是记住泡泡是短信工具，而忽略了泡泡也是优秀的在线聊天工具，而将泡泡的地位本末倒置。

2003年夏天，网易凭借新版本的泡泡一举冲过30万在线的大关时，丁磊打通QQ老板马化腾的手机，告诉对方说我的在线人数已经达到了你的在线人数的1/10（当时QQ的在线规模300万左右）。网易泡泡和新浪朗玛的快速发展得益于QQ取消免费申请双号码，当马化腾蓦然回首，发现自己的“地盘”被人侵占时，做出了重新免费放号的决定。

2004年6月网易推出音频和视频功能加强的网易泡泡2004升级版，定位为“多媒体即时通讯”。2004年，网易拥有的通行证用户是1.7亿。可直接登录泡泡享受免费服务，而当时中国3亿手机用户成了延伸用户的目标。庞大的用户群给网易带来人气和潜在商机。在泡泡2004中，原本不做限制的免费短信供应，变成了“根据在线时长换取泡泡金币，再用泡泡金币支付短信发送费用”的设置。泡泡用户每在线8秒可获得1个金币，100个金币可换1条短信（两个小时在线可获9条免费短信），这样以防个别用户滥用短信资源，因为曾经有人就利用泡泡过去的免费期一个小时内发送500条广告。网易泡泡曾经借助可以免费发送短信等功能，迅速在市场走红。但当它达到一定数量级之后，再往上发展就显得精疲力竭。

网易泡泡2004升级版把目光瞄准了VOIP市场，瞄准了方兴未艾的多媒体通信，希望网易泡泡能够成为日后进军电信虚拟运营商市场的有力平台。谈到泡泡的优势时，丁磊说：“泡泡的语音通讯质量超过了GSM手机；泡泡的视频编解码遵循MPEG-4标准。”丁磊是想告诉大家，泡泡是最好的多媒体通讯软件。网易泡泡的多媒体通信功能或许是品质最好的。

网易在功能设计上创新太少，只是根据MSN、QQ等竞争产品的动态在不断地改进自身的功能。最大的一项功能创新是能够在服务器端自动保存历史聊天记录。然而仅此不够。而IM软件则注重创新，其创新大部分来自于UC朗玛，小部分来自于腾讯QQ，而前者正是凭借着众多的创新特

征，获得了与腾讯竞争当中暂时的优势地位。

在推出2004新版即时通讯软件泡泡期间，丁磊表示：中国有能力设计和提供千万以上用户规模级别的即时通讯厂商只有两家，除了腾讯，就是网易。技术不等于市场。丁磊把泡泡的产品定位聚焦在多媒体通信市场，但泡泡从技术到市场还有一段很长的路要走。

五、网易博客：我的生活，我的家

博客（Blog），又名部落格。是一种简易的个人信息发布方式。“博客”一词，源于英文单词 Blog/Blogger。Blog，是 Weblog 的简称。Web，指 World Wide Web，当然是指互联网了，Log 的原意则是“航海日志”，后指任何类型的流水记录。合在一起来理解，Weblog 就是在网络上的一种流水记录形式或者简称“网络日志”。博客一词最早是在 2002 年 8 月 8 日由著名的网络评论家王俊秀和方兴东共同撰文提出来的。

博客最早是由 Web2.0 网站兴起的。面对越来越多的用户在那些小网站上安家，大门户开始重新思考新的盈利模式。用户需求第一的观念促使他们不得不将目光投向这些功能全新的博客网站。新浪网站作为大门户率先行动，由门户吸引的人气，迅速成为最热门的博客网站。新浪采用的名人博客效应吸引了众多眼球的关注。

2006 年 9 月，以“我的生活，我的家”为口号，网易博客正式上线。“博客”二字苍劲有力，书尽中国文人意气。博客功能应用主要由日志、装扮、音乐、相册、拍照等 5 大板块组成，帮助网友建设美好的精神家园。有沉淀生活点滴的“博客日志”，展现自我个性的“博客装扮”，体验超级视听的“博客音乐”，秀出别样风采的“博客拍照”，记录生活影像的“博客相册”。此外，还有博客朋友圈，为生活创造更多可能。有快捷结交

知己的“找朋友”和参与朋友互动的“圈子”。

丁磊开发博客虽然最晚，似乎已错过这个概念最时髦的岁月，但他表明：“没有马上推出，但并不意味着没有准备。”

其实，丁磊很早就关注博客并跟踪博客的发展。2004年网易在门户网站中率先推出大型博客平台“网易部落”。网易部落，就已经部分融合博客的功能。

丁磊还注意到博客最弱又最重要的一点就是技术，这成为他反击竞争对手的秘密武器。博客拼的是技术，丁磊不会放弃这样的较量。丁磊为了博客不惜投入了上千万元人民币，他召集一批“秘密部队”，在杭州围绕博客技术，经过长期的酝酿，进行一年的攻坚。

谁是第一个并不重要，重要的是做好。丁磊一旦瞄准便全力出击，加上网易的厚积薄发，网易博客虽然推出最晚，但在推出后不到半年的时间，用户量突破1800万，打破博客用户发展记录。曾经按兵不动的网易博客一夜之间攻城略地。

网易最厉害的是庞大的相册、邮箱、社区用户群。网易主要从相册用户入手去吸引用户。2003年推出的网易相册目前是国内容量最大、知名度最高的免费网络相册。网易把相册用户全部转换成博客用户，并以博客为中心，整合相册、邮箱、搜索、视频、同学录、贺卡等强大功能，打造中国网民网络生活第一品牌。博客就是一个大平台，把原本分散的几个点，全部统一起来，如相册、社区、邮箱、POPO、个人主页等，形成个人门户，从而提高了平台的价值。

与过分简洁的百度空间相比，网易博客增加了玩的成分，更适合年轻人使用。与时髦的新浪博客和靠即时通讯而盛行的QQ空间相比，网易博客更加快速，不会出现链接过慢的现象。以年轻人为客户群的MSN spces也是速度慢，又因为转换成live平台，变动MSN spaces的地址，导致用户模板丢失。网易博客因提供良好的服务而受用户青睐。网易创新地将博客技术整合到新闻内容上，在网络新闻领域开辟了博客新闻的新方式，网易博客的新闻评论、影评、商业评论等都成为拥有广泛社会影响力、反映民众声音的博客论坛。

丁磊对网易博客非常自信。早在大家还在想方设法如何吸引博客人气之时，他就已经开始思考杀入博客后该如何赚钱。关于博客的盈利，丁磊打算：把所有的邮箱用户、游戏用户和聊天工具用户都转变为博客用户，接下来就要靠用户生财。网易更愿意靠消费者而不是靠广告为博客业务赚钱，这包括凭借博客圈子出售虚拟物品，把个人博客发展为网上商城，也包括为博客吸引来广告，然后跟他们分成。博客里的搜索功能是网易的特色优势。个人博客是彰显个性的精神空间，是人与人之间相互分享的世界，网络博客的开发是有价值的，早晚并不重要，高质量服务才是关键的。

不做最好，只做更好，这是丁磊的作风，也是网易业务发展的作风。因而，网易公司的产品，不论是邮箱还是游戏，抑或是博客，总是能够在业界激起经久不衰的涟漪。

六、“有道”搜索，开启“顺畅搜索之旅”

搜索引擎是一个技术门槛很高的行业。搜索市场是丁磊最早看到的互联网商机。早在1997年，丁磊最早选择开发的就是搜索软件，并且凭借领先的技术第一个开发Yeah搜索引擎。但是由于当时的搜索市场不太成熟，运营失败，美好的愿望流产了。

早期搜索的功能未能得到充分施展，丁磊的“搜索”之心一直未灭。这个曾经非常看好的市场怎么能就此放弃？

2000年9月，搜索引擎还没有引起人们足够重视的时候，网易正式推出了全中文搜索引擎服务，并拥有国内唯一的互动性开放式目录管理系统(ODP)。

对门户来说，搜索是必需的一种服务。通常有两种选择：外包或者自己做。在搜索未能显示出巨大的商业能量时，许多门户是外包。很少投入人力物力去自己做。

2004年7月，网易宣布在其全线改版的搜索引擎中引入Google的网页搜索功能和Adwords竞价搜索广告服务。网易与谷歌合作，目的是为了提升网易搜索引擎竞争力，使搜索流量在门户网站中排在前列。但是，网易和谷歌的合作，一直都是同床异梦。

在和谷歌合作的同时，网易在清华创业园秘密建立部门开发搜索引

擎。为了招募搜索技术方面的人才，网易对于没有工作经验的毕业生，开出了5位数的月薪，而在有相关工作经验的技术人员中，月薪超过两万元的比比皆是。在全力网罗相关人才的同时，网易在搜索引擎系统硬件上的投入也毫不逊色。网易一次性购买了400台配置有英特尔双核至强处理器的戴尔 PowerEdge2950 服务器，用于搜索引擎的研发和部署，全部部署在杭州的 IDC 机房，主要以集群的方式研发和部署搜索引擎系统。

2006年12月，网易推出自主研发的独立搜索引擎测试版“有道搜索”(www. yodao. com)。这是网易在技术创新道路上的一个重要里程碑，标志着网易的搜索引擎技术进一步成熟。

丁磊完成所有搜索业务的硬件和软件建设工作的时候，也就是网易和谷歌分道扬镳的时候。2007年7月1日，网易将网站上原先外包给 Google 的搜索栏 so. 163. com 全面更换为自主研发的“有道搜索”引擎内核技术。这标志着网易与 Google 长达3年的同床异梦之后终于分手。同时，也标志着网易正式加入了百度、谷歌、搜狗、新浪、腾讯、雅虎的搜索引擎之争。

2007年12月11日，网易在北京召开新闻发布会，宣布旗下自主研发搜索引擎“有道”正式版问世。此次正式版对有道网页搜索、图片搜索、博客搜索、海量词典及桌面词典等原有测试版产品均进行了功能升级，在新闻发布会上还同时推出了新闻搜索和“有道阅读”在线 RSS 阅读器两款全新产品的测试版。至此，有道搜索成为网易的核心业务板块之一。

丁磊在致辞中表示：“自主研发的搜索引擎有道正式版问世，不仅是网易自身的重要里程碑，也是10年来中文互联网发展演进的写照。10年前我们创立网易公司的想法可以说很简单，就是让中文用户上网更加容易。这一使命贯穿于网易的每个产品中，不论是内容频道、游戏、邮箱、相册还是博客。今天的搜索正如当年的电子邮箱一样正成为基础型的互联网服务，我们希望可以用网易多年的经验积累为中文网民们提供一个全新的选择，以‘取之有道’让搜索更便捷!”

丁磊将网易搜索引擎取名为“有道”，意为“取之有道”，并且希望



2007 年 12 月 11 日。网易有道搜索正式上线，至此，门户大军全线涌进搜索市场。网易 CEO 丁磊。

借助网易邮箱和网络游戏的客户群体，在 3 年内超越百度。丁磊说，互联网行业，从来没有先知者，有信心不一定成功，但是没有信心一定不成功。

丁磊的信心来源于两点：第一，丁磊认为，目前网易已经拥有了两大用户群体，邮箱用户占国内邮箱市场 60% 的份额，游戏用户也占了差不多 20% 的群体，网易需要做的是，如何把这些用户转移成为有道搜索引擎的用户。第二，有道搜索引擎要在产品功能上或者是产品质量上，还有在特色服务上比竞争对手做得好，比如说辞典还有阅读器，这些都是从用户的需求出发的，包括博客搜索都是满足用户在互联网上的习惯。

2008 年 8 月 26 日，“有道搜索”推出在线翻译服务测试版，成为国内首家采用自主技术开发机器翻译的搜索引擎厂商。这是继 2008 年 7 月，谷歌、百度纷纷发力推广在线翻译服务后，又一家进入该市场的搜索厂商。从应用更为普及的互联网桌面词典软件入手，“有道搜索”通过首创的网络释义和海量例句等创新功能在短短半年内已积聚 500 万装机用户，并试

图将这一领先优势延展至在线翻译市场。至此，国内主流搜索厂商在翻译市场内的布局已成三足鼎立之势，竞争更趋激烈。

2008年9月17日，运作了近3年的搜索业务品牌网易有道更换了全新的形象标识，并推出了有道词典2.0的beta版、有道热闻及个性化首页等多款新产品。在有道新闻发布会上，丁磊放下豪言：“做搜索，网易不是第一个，但是我们会抱着长期做下去的心态去做，并且把它做到极致。”

第七章

互联网的助推器

丁磊是一个低调、内敛，没有任何作秀成分，不刻意追求表面功夫，只扎扎实实做企业的人。他甚至连在企业内部做一个最高管理者都不热衷、不适应，他宁愿退居幕后，运筹帷幄。网易就在他稳妥的推动下一步一个脚印朝前发展。他让网易少犯错误，成功实现赢利“软着陆”。他一方面不断带领公司进行技术创新，产品创新，业务拓展；另一方面又小心谨慎创新，认为即使沿着别人的老路走，只要专注也会成功。

网易在开创互联网先河的同时，实力不断壮大，积蓄了一些其他企业无法抗衡的底蕴力量，缔造了一个“死而复生”的互联网神话。网易的成功使世界为之震惊，震惊于以网易为代表的中国互联网的实力和发展速度。

作为网易的创始人和掌门人，丁磊依然在寻找 CEO 的合适人选。他希望网易能成为一个百年老店。

一、从台前到幕后的角色转变

尽管网易是丁磊一手创成的，但技术员出身的丁磊并不想做 CEO，他想做 CTO（首席技术官）。“当我在技术上有一些东西的时候，我会很有成就感。网易的免费邮件，网易的虚拟社区，都是我的主意，我都有成就感，尽管这种东西几年以后都会被淘汰，但我会觉得，中国的 Internet 如果没有网易，是不是会落后几年？”

但愿望归愿望，公司要发展，有很多事情都不得不纳入自己的考虑范围，比如，给员工配股的问题，再比如，财务报表的问题，公司形象的问题，公司的利润点在哪里等。因此，作为网易的创始人，丁磊的角色随着网易不同时期的发展发生着变化，从台前到幕后，再从幕后走到台前……

1. 从3个人发展起来的网易团队

丁磊 1997 年创业时，只有 26 岁，没有成熟的管理经验，“当时并没有老板的概念，只是希望按照自己的意图做事”。“当时认为只需管好两三个人就行了，哪知企业管理需要如此多的时间、经验和知识。”2000 年年初，

当网易搬到北京后，公司已发展到160人。

网易在创立之初，还没有股份的概念。丁磊说，当时还没想到因特网会有这么高的价值。网易资金有限，员工也没有股份的概念。创业初期，大家满足于在网易这支队伍里能将想做的事情做出来，这在当时是最重要的。"一开始和我一起干活的人并不能够看到前景，他们更看重手中的工资。网易全部是我50万元投资，靠不断地编软件、卖软件赚钱养这个公司，这种情况不可能有股份的事情啊。一个才十几个人的公司，怎么可能有股份的事情，他们和我一起开发软件，我付工资而已。"

"投资商给钱是看中网易的未来，我也希望整个Team（团队）的人都看重未来，所以，需要用产权的关系来明确我们的共同利益。"另外，"配股计划，你不擅长，我不擅长，网易有了CFO以后才能做配股计划。"

随着网易日益强大，投资商看到网易的未来，员工也看到了未来。丁磊需要用产权关系来明确大家的共同利益。这是公司发展的需要，也是增强团结和凝聚力的需要，通过股份可以调动员工的积极性，避免人才流失。从1999年10月开始，丁磊为网易员工配股。员工和管理层占15%的股份。丁磊还将自己4%左右的股份转让给网易新加盟的几位高级管理人员和关键岗位员工。

为管理层分配股份，虽然稀释了丁磊的股份，但是在网易经历创业元老的人事波动之后，这种办法无疑是一记重拳，使他能够迅速而有效地建立了一支新的管理团队。

2. 把握方向的首席架构设计师

2001年6月至9月，在网易出现财务危机之后，丁磊一直担任临时CEO。这段时间，是公司最困难的时期。丁磊所肩负的重担比谁都重，面临许多棘手的事情需要处理。督促做好财务报告，维护公司信誉和形象，协调股东矛盾，应付国内外商业局势的变化。他希望，等公司好转后找一个合适的人接替他的位置，这只能等到公司渡过难关之后。但他没有想

到，事情比他预计的要复杂得多。

2001 年 9 月，网易接到正式停牌命令。丁磊震惊！经过苦苦挣扎的网易还是逃不过这一劫！

“当时是有压力的，因为公司比较困难，一年亏损两亿元；股票在纳斯达克市场一天到晚都可能停牌，股价低得不到 1 块钱，小股东对我们的财务报告问题提起诉讼。”

“当时网易手里还有 8000 万美元现金。我不相信自己管理一个企业是挣不到钱的，不可能没有利润。”

在董事会上，丁磊的心情是沉重的。作为一把手，他负有重要责任。尽管这是 2001 年 3 月以前的事情导致的。但他还是当着所有董事的面认真做了检讨。他向董事会请求：辞去网易 CEO 的职务。事后，他又辞去网易董事长一职。低调的丁磊这时候退到一个令他更为清醒的位置，他需要更加低调地行事。

置身于高高在上的位置，有时候容易被周围的现象所蒙蔽。而从高高的位置上走下来，可以更加清醒地审视周围的一切。他需要好好反思，需要跳出网易看网易。

这时候，具有投资银行背景的孙德棣成为 CEO 的合适人选。孙德棣自 1999 年以来一直任网易董事。此前做过投资银行的常务董事，曾任电信服务运营公司英普达资讯科技有限公司的首席财务官。他与纳斯达克的关系熟悉，和投资人沟通有经验，在资本市场有丰富的运作经验。

2001 年 9 月 11 日，网易发表声明：委任公司董事会董事孙德棣担任代理首席执行官，直至公司找到首席执行官的合适人选为止，丁磊不再担任网易代理首席执行官和代理首席运营官的职务，同时亦不再担任公司董事长一职。他将司职网易首席架构官，对公司战略发展及产品开发提供指导意见。

丁磊和孙德棣兵分两路。孙德棣留在北京网易，掌管人事、销售、财务、市场等。丁磊开始游说华尔街，并请来财务总监，帮助网易复牌，同时，丁磊继续专注于技术、内容、游戏。擅长网络研发的丁磊与有着

丰富财务管理经验的孙德棣形成台前幕后的管理搭档。孙德棣极为低调，名气只在业内流传。丁磊与孙德棣合作了4年，这在互联网业界并不多见。

经历了高层人事风波之后，丁磊不再是一人身背一串CXO单打独斗，而是依靠团队的力量来工作，特别是与代理CEO孙德棣有着默契的配合。他认为决策非常重要，决策是民主的，是用数据说话的，而不是用脑袋拍板。网易创新的动力更多的来自于集体的决策。网易开始运用倾向于西方的管理和运营经验，依靠技术开创全新的领域。

丁磊又重新回归自己的本行。他意识到他和网易的关系，只是创立与被创立的关系，并不一定非要做管理者与被管理者的关系。他对事物的嗅觉很灵敏，适合做网易的方向辨别者，而不一定做一个带路人。

2003年6月18日，代号为NTES的网易股价超过36美元，丁磊的纸面财富也跃上了50亿元人民币的台阶。很早就已经退居幕后的丁磊显然不愿对于个人财富的激增发表评论。据网易高层透露，丁磊这段时间正在国外度假，一边消遣，一边躲过媒体的追踪，代替他回答业界所关心的问题的是网易代理CEO孙德棣。经历了这么多的波折，股价从0.63美元升到36美元，孙德棣显得格外低调，对股价问题也看得很淡。“我们现在只想搞好公司的运营，对于公司的股价我们不予评论”，网易代理CEO孙德棣说这番话的时候有种宠辱不惊的神态。“股价突破36美元，意味着投资人对网易业绩的认可，也可以激发网易团队的热情和提高广告客户对我们的认同”，如此简单的话语之中，透露着他掌控网易将近两年来的经验和自信。

在回答网易的管理层对丁磊的评价时，孙德棣说：“丁磊对于互联网有着极其深厚的感情和激情，对于网易而言更是如此。”孙德棣说这番话的时候没有经过太多的思索，这是网易方面以及投资人对丁磊最常用的评价。“丁磊现在是网易的首席架构官，规划公司未来的发展方向以及技术和产品方面的统筹工作”，孙德棣的这番话表明，对于网易而言，丁磊仍然是最核心的人物；对于丁磊而言，网易无疑是自己一手带大的

孩子。

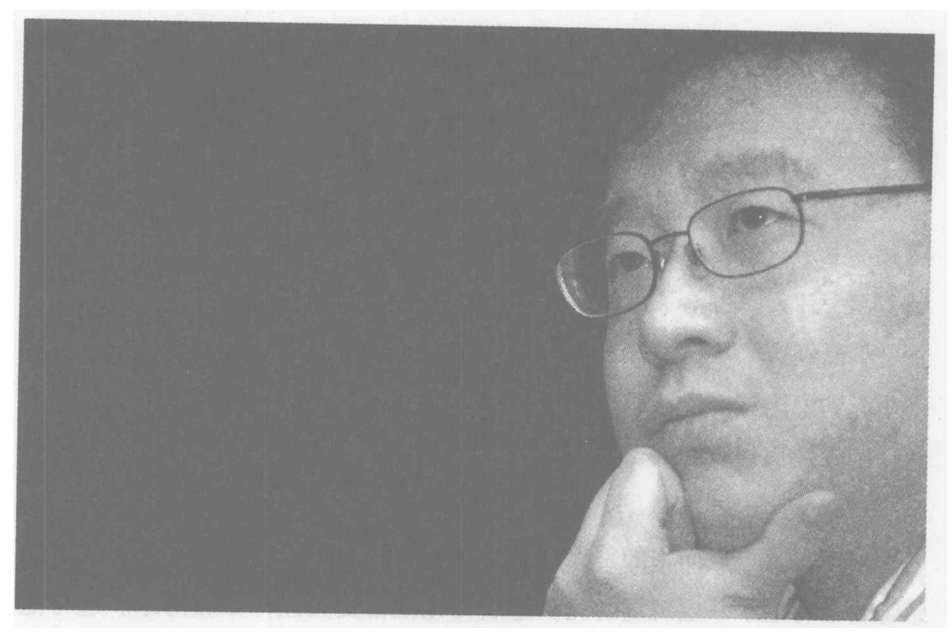
2002 年 1 月 2 日网易复牌。2002 年 8 月推出“大话西游 2”，成为中国最火暴的网络游戏之一。也是这一年，网易股价一路飙升到 70 美元，让丁磊成为中国首富。

二、重出江湖：成熟的少帅风范

2005年9月18日，38岁的网易首席执行官孙德棣因病去世。丁磊再次从幕后走到台前。事实上，作为网易的灵魂人物和绝对掌控网易话语权的大股东，丁磊在什么位置并不重要，重要的是他在此之前的“退”和如今的“进”中所透视出来的深层次含义：丁磊很清楚企业发展到什么阶段，自己就应该扮演什么角色。他不仅仅是对于网易发展的过程掌握得非常到位，对于自己的成长经历，他也把握得恰到好处：该进的时候进，该退的时候退，该取的时候取，该舍的时候舍。能进能退，能取能舍，丁磊就是这样一个英雄，一个卓越的领导者。

1. 从创业者到守业者的成功转型

2005年11月28日，丁磊在退隐江湖4年之后复出，再度执掌网易。网易董事会任命他为首席执行官。这是他第三次出任网易CEO。这一次，他没有过多地推让，当时的局势虽然没有公司受难时那样紧迫，但也陷入“前无古人，后无来者”的尴尬境地，因为两个月前，2005年9月18日，年仅38岁的网易代理CEO孙德棣因病殉职。孙德棣病逝后，丁磊再次成



网易总裁丁磊。

为网易新的希望。这一年，丁磊重回前台，执掌网易大局，开始带领网易进军多个领域，门户就是其中之一。

“我非常荣幸地被委任为网易首席执行官之职。公司的创业基石就是领导团队的协作、信念和创新。我们的目标是满足中国广大互联网用户快速增长的需求。同时，我将与 CFO 李廷斌先生、COO 董瑞豹先生、董事会成员以及全体优秀员工们一起开展紧密合作，延续孙德棣先生在业务增长和财务盈收方面的卓越成就。”几上几下的丁磊显得成熟了许多。

3 个 30 出头的年轻人管理着中国最赚钱的网络公司。自此，网易形成核心领导精英 3 人鼎立的局面。

在网易，无论丁磊是否占据最高行政职位，他都有着绝对的话语权和控制权，因为他是创始人，他是最大的股东，作为网易的灵魂人物，他的做事风格与思维模式也深刻地影响着网易。

丁磊在公司的影响主要集中在发展战略方面。丁磊认为网易进入守业阶段，需要的不是冒险和闯劲，而是扎实推进。在心态和思考的方式上也

有了转变。考虑问题更加稳重。以前，对丁磊个人来说不会说不敢冒险。而现在，他要尽可能考虑的是如何减少风险，如何把企业做得更长远、可持续发展、更富有竞争力，网易如何应对自身角色的变化。

当年被指责为不擅长管理的丁磊已经组建了一个成熟的管理团队，将网易带上了一条稳健的管理之路。网易呈现出一种少有的稳健。丁磊为网易撑起一片天，也给了员工一片天，一个事业发展的空间。

丁磊经历了从技术开发人到门户掌门人，从上市到摘牌；从50万元的创业者到中国首富；从2003年“CCTV年度十大经济人物”，到入选“全球青年领袖”；从2006年第三届“中国软件行业杰出青年”到2007年的广东“十大魅力浙商”、“广州志愿者形象大使”……

伴随首富桂冠而来的是无数的荣誉光环。面对纷至沓来的荣誉，丁磊感觉自己背上了一层沉重的壳。这层壳让他备受关注，如履薄冰。这与他的性格极为不符。无论是外表，还是内心，丁磊给人的感觉始终都是平和的。事实上，他也的确是那种追求事业、淡泊名利的人。

“人生就像酒心巧克力，没准你会尝到哪种滋味”是他真实的人生写照。风风雨雨，起起落落，对他而言，富贵于我如浮云。关于成败得失，他始终是那样淡定，“宠辱不惊，看庭前花开花落；去留无意，望碧空云卷云舒”。

认识你自己！这是苏格拉底的名言。丁磊给自己的定位是：技术和战略管理。正因为有对自己的清醒认识，他才频频让位，走到真正属于自己的位子上去，做自己所擅长的事情。至今，他仍旧战斗在技术一线上。他的让贤，使网易凝聚大批人才，他对事业的态度，影响无数网易人，使这个团队具有忘我投入的敬业精神。

丁磊自身也经历了人生的蜕变。从一个成功的创业者向一个成功的企业家转型，从一个充满艰辛的创始人向一个充满挑战的掌门人转型，从一个技术专家到一个管理者的转变，他从一个创业者转变为一个守业者了。丁磊变得更加成熟了。

从一开始就技术色彩浓厚的丁磊已经将网易打造成中国互联网最富技

术含量的公司。

2. 用“合适的人”做事

随着网易的发展，以及网易经历的风风雨雨，加上自身阅历的增长，丁磊越来越重视管理，他经常听取管理行家的意见，而且不断学习管理方面的知识。同时放弃事无巨细的管理，用更多的时间去做更大的决策。丁磊认为：“管理决策者的素质可归结为思考、学习、坚忍、诚信待人。”

2001 年年底，丁磊到中欧管理学院学习。丁磊回忆说，“当时老师介绍我看了两本书，《基业长青》和《从优秀到卓越》。我在那段时间学到很多东西，后来我把中欧管理学院的老师请到公司里，让企业的 60 多位中层管理者都来听课。它让我们扭转了对企业经营的错误看法和毛病。企业犯了错误不可怕，关键在认识到错误，并及时地改正。”

经历过几次人事波动之后，丁磊充分意识到公司人力资源建设的重要。人才战略是企业的核心竞争力之一。在管理上日益成熟的丁磊开始逐步搭建长期发展需要的管理层。他也更加重视人力资源建设，网络核心人才。

在人力资源管理上，网易比较重视下面几个问题：

首先是忠诚第一。丁磊在用人态度上，以忠诚为第一要素。唯有忠诚，才能形成对事业的向心力，唯有忠诚，才不会功亏一篑，这是网易从历史的教训中汲取的经验总结。

其次是待遇优厚。在网易，员工福利制度应当算 IT 企业中非常正规和丰厚的。比如报销交通费、通信费以及给员工赠送网易股票等等。因此，当中国互联网风潮正旺时，尽管网易员工的工资并不如其他网络公司高，但与员工实际收入比较，网易还是具有极强的竞争力。

再次是分级而治。网易对员工实行分级制度，自上而下有 8 级。这个分级制度既明确了网易员工的身份地位，又为不同部门的员工级别提供了可比性，从而使得权责明确。

在丁磊看来，人不是越多越好，而是优秀人才越多越好。一个出色人才顶好几个。

什么样的人才是丁磊需要的“优秀”人才呢？丁磊认为网易最需要的是“合适的人”，而不是“合格的人”。而一个“合适的人”的标准是：首先，诚实守信。其次，应该是一个勤奋、敬业、有责任心的人，不热爱互联网行业的人将不被网易考虑。再次，还应该具有好的学习能力和专业能力。“合适的人”与“合格的人”的区别是：“合适的人”是符合公司需要、对公司有用的人，如果一个人在某方面才能特别突出，但是他不是公司需要的人才类型，那么对公司而言，他只是一个“合格的人”，而不是一个“合适的人”。

因此，从招聘员工那一刻起，他就要判断对方是否真的对这一领域感兴趣。他强调公司一定要有吸引优秀人才的环境，让他们来做他们感兴趣的事情。

在员工印象中，丁磊从不将不健康的情绪带到工作中去，不怒而威。他非常亲和但又给人神秘感。他喜欢独来独往。他常常因为自己喜欢看书，办公室里放满了书，所以也会请员工看书。

一个企业的文化，往往带有创始人的个人性格。丁磊自由、慵懒的性格让员工体会到一种宽松的企业文化环境。这种宽松让员工各司其职，各就其位，各显其长。懂管理的人放手去管理，懂技术的人大胆做技术。丁磊说：“网易比较年轻，希望能够成为这样的百年老店，我们的文化正在逐渐的形成过程中。毕竟对于一个只有几年历史的公司来说，有一个强有力的文化是很难的，还有其他方面，要成立自己的文化不容易。”

丁磊常常给网易的员工讲这样一个故事：鹰妈妈搬家的时候，衔了一窝蛋在空中飞翔。不小心让一只蛋从空中掉了下来，落到一个农夫的鸡窝里，和鸡蛋混在一起，结果被鸡妈妈孵化了出来。鸡妈妈带着小鹰和小鸡一块儿生活。小鹰慢慢长大了，终于有一天被鹰妈妈发现。鹰妈妈就把它叼到悬崖上的鹰巢里，告诉它：“你是鹰，是能够在天上飞翔的。”小鹰说：“我在地上长大，我不会飞。”鹰妈妈不再说什么，一把将小鹰推向悬

崖。于是小鹰张开翅膀，飞了起来。

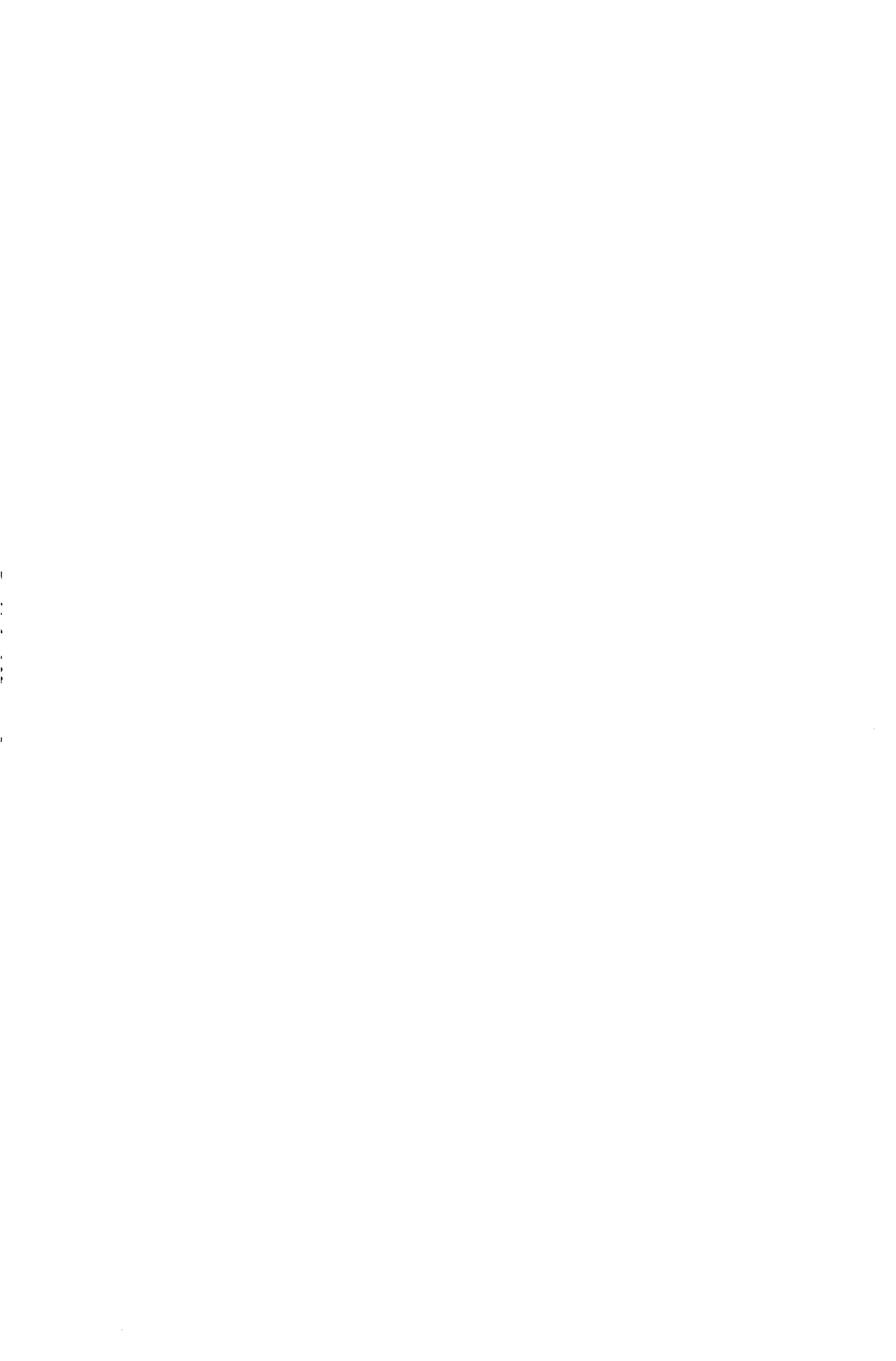
丁磊想表达的意思是：每个人都有潜在的本能，只是很容易被习惯所掩盖，被时间所消磨。有时连自己也发现不了。所以每个人都要充分发挥自己的才能，要时时提醒，让自己飞翔起来。

第八章

将责任融入事业

丁磊说，一个公众企业家，他应该承担更多的社会责任，想到的不仅是商业利润，而且是兼顾社会效益。在谈到企业的社会责任时，他说："其实我始终没想过在富豪榜上排第几名，也没想过要挤进富豪榜。做企业以来，我觉得开心就好。员工开心，做自己想干的事情，我们的产品很好，消费者开心。这么多年来，我就这么一个理念。""目前中国的社会形态还没有到一个比较高的阶段，大家出来除了挣钱还是挣钱，好多人连花钱都不会。当然这个花钱是怎么样为这个社会做点事情，怎么样去提升自己的生活品质。"

丁磊除了将他创造的物质财富回馈社会外，他艰辛的创业经历，以及把事业放在第一位的忘我工作的拼劲，都是激励后来者的宝贵的精神财富，同时，他以独特的战略眼光和专注的技术研究推动了互联网在中国的发展，影响了中国人生活的方方面面。



一、财富巨子的精神世界

正如《亮剑》中李云龙所说的那样：一支优秀的军队是有灵魂的，军事首长的性格和气质给这支部队注入了“军魂”。一个优秀的企业也是有灵魂的，什么样的老板就带出什么样的企业。网易的灵魂就是浓郁的儒家文化的气息。2000年，网易提出了“网聚人的力量”。此后，网易便一直坚持着“以中国智慧，网聚天下大同”的理念。这一理念也深入到网易的企业文化和产品的方方面面。

1. 与金庸的忘年交

2000年9月10日下午，在杭州美丽的西子湖畔，一次别开生面的网络峰会正在举行，参加者有新浪CEO王志东、搜狐CEO张朝阳、网易董事长丁磊、8848董事长王峻涛和阿里巴巴总裁马云，主持人则是中外闻名的著名作家金庸。

丁磊在发言中，谈到作为企业创办人，在创办企业的过程中，如同行走江湖的武林人士，需要苦练内功，寻找立身网络江湖的“武林秘籍”。丁磊所谈到的这个“武林秘籍”，应该是企业家立足社会，把企业不断发展壮大的本领和技能，或者说，是一种不断开拓创新的企业家精神。

丁磊说："今天非常高兴能够和传奇中的金庸先生一起在西湖来一场西湖论剑，论互联网，因为在座都是我的同行。我觉得今天在这里可以和他一起讨论网络的话题是一种人生的福气。看金庸的小说大概在十五六年以前，看得非常不凑合，从《射雕英雄传》下半部开始读。从小说里面去读、去感悟每一个人物的形态，等到读完后，从大学走上社会的时候发现，现实和小说中是多么的有差距，在读小说的时候非常幻想自己的人生可以像人物中的张无忌等等，个性鲜明，打遍天下无敌手，拥有武林秘籍。走到世界上，没有传说中的武林秘籍，也没有真正能够找到一个可以教你武功的。可感觉一下，14 本的武侠小说和人生到底有什么样的联系呢？我们在金庸先生的所有武侠小说里面会看到一点：每个主人公不用出去挣钱，只要会武术。"

"金庸小说每一个主人公不用出去挣钱，要么碰见有钱家的孩子，要么就是富家子弟，一出手拿出来都是十几两，现实当中没有门派可说，也没有存在武林秘籍。衡量我们人生成功与否的标志，往往是财富，是贡献。这就意味着我们必须在现实生活中自己去寻找所谓的秘籍或者投靠门派。抱着这样的心态去广州寻找互联网的财富，练这个武功能不能出名并带来财富，给我带来质疑和挑战。每一个练武功的人都一样，相信这个武功本身可以练成。第二个就是闻鸡起舞的精神，就是说刻苦加勤奋加聪慧，才能真正练到一定的武林秘籍。其实人生也是一样的，中学大学父母给你的教育或者周围人给你的启点只是一种环境，还要看真正能不能在行业里边体现出来。今天谈论互联网，并不认为互联网是年轻人唯一的一种机会。我认为当踏入这个社会的时候，当工作的时候，任何你身边发生的事情，任何一种方法都可能成为你 5 年后最出色的一个行业的领袖。"

"这个和武林秘籍是完全不一样的，要练内功。另外一个，我觉得在互联网中尤为重要的是，互联网有 30 年的历史，但是真正导致互联网有突飞猛进是因为什么？就是因为互联网里面的秘籍，技术本身改变了互联网，这 10 年对整个全球经济起了一个决定性的推动的作用。"

"20 世纪 90 年代开始的互联网技术，包括 WWW 技术的发明，电脑

CPU 的高速运行，基于图形运行的浏览器，内存条价格的降低，使我们看到 10 年互联网对全球的电子商务、对金融业务以及我们这种同互联网进行服务的广告技术等产生突飞猛进的改变，这个技术就是金庸先生小说里面的武林秘籍。”

“我走到今天，回顾自己创办这家公司，可能在小说当中只能比喻说有一定功力，剩下来 30 年的人生其实有很多的机会去寻找这样的武林秘籍。”

从网易推出的《大唐》等游戏的背后，我们都能感受到丁磊的武侠情怀。丁磊是个金庸迷，他与金庸交往颇深。一起碰面，一起喝黄酒，品大闸蟹，品武侠文化，话江湖轶事。古今多少事，都付笑谈中。丁磊最喜欢金庸的小说《天龙八部》，最喜欢的小说人物是段誉和王语嫣。金庸在公开场合常提起丁磊这个忘年交。一个是文坛上能够呼风唤雨的泰斗，一个是网络江湖中叱咤风云的英雄，可谓绝世双雄。

在网易公司成立之后，丁磊一手创办了网易文化频道，由于之后人气旺盛，网易文化频道成为当时最热的文化论坛。出于对金庸的景仰和自己的文学嗜好，丁磊收集了自己的和论坛上一些人的作品，把他们合订在一起，起名为《我的射雕时代》，这就是一本“诉说不尽”的金庸武侠的书。不管怎么说，丁磊算是过了一把文学瘾。

2. 拜师名老中医，研习中医

2004 年，丁磊拜 89 岁的“国宝级”老中医邓铁涛为师，正式学习中医。丁磊说：“我对中医的兴趣已经酝酿很久，一直都想去了解它。我在 60 集的《黄帝内经》纪录片里，看到了邓老对 SARS 的看法，就是这个时候，我决定学中医，实际上也是一种机缘。”

作为一个网游商人，丁磊很多时候在思考如何将“责任”融入“生意”。丁磊还考虑如何引导青少年，承担对下一代人的教育功能。于是，网易游戏里增加更多教育的内容。比如在网易的游戏里，有的还融入了传统的中医文化，以达到弘扬传统文化教育目的。“《天下 2》里面，有一个



2004 年 12 月 2 日，网易公司首席架构官丁磊拜师中医泰斗邓铁涛教授。丁磊向老师赠送“仁心仁术”牌匾。

职业是医生，就是中国按《本草纲目》中草药的样子和使用方法，相生相克的都是在我们的游戏里面。”丁磊希望通过这个平台，把网易的理念传播出去。希望可以通过这个产品，让更多人了解中国的中医到底怎么回事。网易的多款游戏都采用中国历史为背景，结合中医、诗词、礼教等传统文化元素，使年轻人边玩边学。

尽管丁磊是理科出身，但他从小就喜欢中医。小时候，丁磊住在镇上，四周环山，父亲经常用自行车带着丁磊到山上的公园去玩，父亲会告诉他这是什么草药，可以治什么病，那是什么野菜，可以怎么吃。他们家每到清明节前后就会吃马兰头和荠菜。20 世纪 70 年代，丁磊父亲曾经患过腰肌劳损，西医没得治，就靠蛇泡酒治好的。父亲的言传身教、耳濡目染使丁磊在孩提时就对中医很感兴趣。

“虽然中医是人文的，但我可以从工科的角度去看它，它是可以量化，可以找到一些规律。到我这个年龄，我的梦想除了把企业做好，也没别的什么，我也没有别的个人爱好，也不喜欢打球，我最感兴趣的就是旅游，

在中国去得最多的地方就是云南。云南是中国生态多样性保留得最好的省份，每次去那里我都琢磨那里的动植物。现在学了中医，在以后的旅游过程中，能发现什么草药，是多么好玩的事情呀。所以我很赞同梁冬（前凤凰卫视名嘴）讲的，这也可以是一种时尚。现在这么多人都去打高尔夫球，咱就不去打高尔夫球了，咱学中医。”在丁磊看来，学中医，是一种良好的生活方式。

在网易，无处不透出这种深厚的传统文化的底蕴。

3. 研习国学，打造人文情怀

登录网易，一个极具传统文化韵味的金石篆印映入眼帘，这是网易的商标。它像舞动的北京奥运会标一样，闪耀着民族的光辉。网易是一个具有浓厚本土特色的本土企业，丁磊也是一个崇尚传统，追求传统的人。

除了中医，丁磊对传统国学也备感兴趣。“上善若水”，“厚德载物”。《道德经》的哲理智慧让他茅塞顿开，大彻大悟。一个人，难得有水一样的柔韧之度。水具有无限的潜力，能承载很多东西。企业的创造能力亦如此。水利万物而不争，企业可以寻找多重利益的集合点。网易的人性化，人文气息，与丁磊的人生哲学分不开。

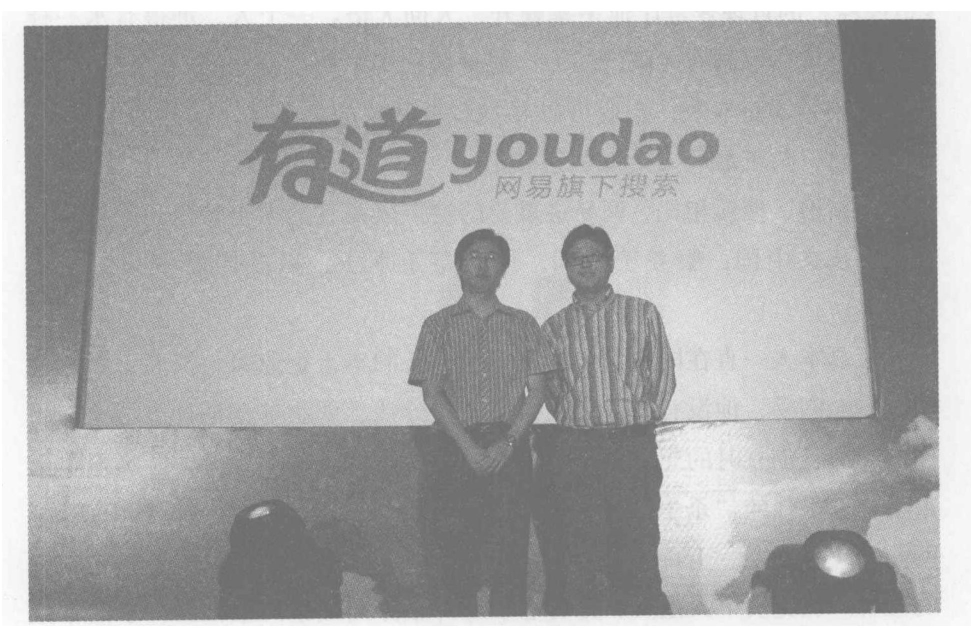
与新浪、搜狐相比，网易最重要的特点就是它的本土特色。网易生在中国，长在中国，服务于中国，他立足于本土，积极传播中国的传统文化。

丁磊本人一直在国内长大，是土生土长的本土企业家。按照丁磊的说法，创立网易，他没有向银行或朋友借一分钱，创业基金是自己写软件积攒的，而且创立时的想法就是要做一个中国的 Internet 公司。他熟悉本土市场，有很强的“杀手的直觉”。他在 WWW 被戏称为“World Wide Waitting、ICP 被称为“Internet Copying Place”的时候，却对互联网产生了独特的理解。从免费个人主页、免费电子邮件服务到虚拟网上社区，丁磊希望网易成为“国际化的本土企业”，即一家非常有本土特色同时将来又能产生国际影响力的公司。

网易面临的压力既有外部的竞争，又有来自对自身的挑战。在一种新的经济模式下，丁磊希望自己能走出新的步伐，而不是一味去模仿国外互联网公司的模式，或 copy 一些信息。

作为中国本土成长起来的互联网企业，网易一直推崇"以中国智慧，网聚天下大同"的理念。网易的品牌文化更多彰显了中国元素，最能直观体现网易本土化特色的是网易的 LOGO，而"易"字也深刻地体现出中国传统文化中追求美好目标的愿景。丁磊曾经专门强调过：网易的产品，要突出生活的禅意、生活的哲学、生活的美术、生活的教育。这种站在战略高度的思考，正是网易所一贯追求的"中国智慧"的具体体现。

"作为中国本土成长起来的互联网企业，网易一直推崇'以中国智慧，网聚天下大同'的理念。"网易运营官董瑞豹说。这也许正是网易试图通过产品向外界传达的品牌印象，核心的字眼是"道"。按照董瑞豹的解释，道可以解释为"道路、方法"，比如说网易商业模式上的非"常道"；也可以理解为网易的信仰，比如说网易的品牌理念和企业文化。从网易游戏



2008 年 9 月 17 日，网易总裁丁磊（右）和网易有道负责人周枫（左）在有道新的标识前合影，庆祝其全新亮相。

《大话西游》对传统文化的取材，到“有道搜索”的中国元素的融入，网易显然是将“道”精心地体现到了产品的每一个细节之中。

网易所开发的游戏，从《大话西游》到《天下2》，都有传统文化元素的体现。“我们希望产品中体现出中国文化的气质。我们就是要和中国元素结合，不断把它做深做透，最终建立起自己的竞争壁垒。”

搜索引擎是网易的又一个新生儿，是丁磊最疼爱的“孩子”。丁磊选择了“道”这个内涵丰富却又质朴的汉字作为新一轮品牌命名的核心。在网易启用的有道的新标识和新域名中，进一步将有道LOGO中融入祥云、“天圆地方”的宇宙观、中国太极、民间剪纸等鲜亮的中国文化符号。

在网易公司有道搜索部门，一个有趣的现象是：所有的会议室均以“龙胆、琥珀、朱砂、麦冬、半夏”等以《本草纲目》为主题命名。有道将人才面试的房间定名为“琥珀”，因为认为找到人才就是在寻找最有价值的那一颗琥珀；将大会议室定名“灵芝”，是因为这里是产品例会的场所，许多产品灵感由此诞生；“朱砂”会议室往往是最后市场部确定推广创意的点睛之所；而最大的会议室叫“龙胆”，按照网易公司的解释，是在奥运的时候，大家一起在这为中国运动员呐喊助威……

网易一直致力于中国人自主知识产权的互联网技术研发，不论是“有道”，还是网易的其他产品，都是网易网聚中国智慧的丰硕成果。

4. 崇尚自然，追求本真

在传统文化中接受洗礼的丁磊，有一种自然脱俗的率真。

丁磊的性情和网易界面一样的简单。崇尚简约，崇尚自然，还原真本性。

与其说他是首富，不如把他当作一个在技术工作里自得其乐、享受生活、享受工作愉悦的新生代。他身世简单，财富透明，个性随和。在朋友们看来，丁磊没有太多商人的城府和狡猾，而且有些孩子气的天真和率直。

丁磊是一个直来直去、乐观豁达的人。他不作秀，也不装腔作势，更不信口开河，他没有虚假的语言和虚伪的表情，在几大门户网站首领级人物中，丁磊恐怕是最具“草民”情结的。在下属眼里，丁磊是一个可以一起吃盒饭、直呼名字的朴实之人。一位离开网易的员工说，丁磊没什么老板架子，脾气也不大。没有保镖，也没有司机，只是一个人自由自在，天马行空，无拘无束。

在三大门户掌门人中，丁磊最年轻，做事也最看重“自我主张”。

丁磊看问题总是比较乐观。不像很多人一走向社会，便觉得社会很复杂，看什么东西都会觉得悲观，丁磊喜欢尝试。他不将烦恼记在心上，只会将挑战放在心上。那张娃娃脸上总是露出阳光般的笑容，带有一丝顽皮的笑。表面上一脸书生样，骨子里却一点都不循规蹈矩，这是众人对他的一致评价。他能和同事从玩笑聊起，大谈创业、风险投资。

了解丁磊的人都说他其实是一个“玩主”。丁磊喜欢旅游，一开始是开着一辆切诺基到处乱跑，去过云南很多次，拍了很多当地的野生植物。他对流行音乐很着迷。即使在创业最艰苦的时候，他也会每天到附近的VCD店里淘碟。1999年的最后一天，千禧之夜。北上不久的丁磊在与网友闲散地聊天时说：“网易如果不成功，自己完全可以去搞唱片制作。”丁磊迷过绘画，喜欢潜水，曾经对摄影感兴趣。还自称是个文学青年。丁磊最喜欢的服饰是一顶耐克牌棒球帽。他说，穿上牛仔裤，头顶上来个棒球帽，混迹街巷、寻踪追影的感觉特好。

丁磊喜欢看好莱坞电影，其中最喜欢看《阿甘正传》，看了不下5遍。丁磊每到一个大学演讲都喜欢向同学们推荐看这部电影。丁磊说：“第一次看，真的不明白，一片白羽毛飘呀飘，只记得一句话：人生就像酒心巧克力，没准尝到哪种滋味。慢慢地，就能领悟到它要对你讲的东西了。影片中有一个细节，阿甘为了不辜负一个朋友的遗愿，下海捞虾，发了大财。成了富翁的阿甘却选择以跑步作为自己生活的下一个目标，他从南跑到北，从东跑到西，从来不计较别人把他当疯子看，终于有一天，一个人跟在他后面也跑起来了。追随者越来越多，阿甘成了美国最著名的长跑者，甚至有人想找他去做广告了。这以后，他的生活仍旧是平凡地继续

着。对于阿甘来说，他只是按着自己的非常非常朴素的愿望行事，因此，任何成就都不会是阻碍他向前走的障碍。对于我来说，在我创业之初，只是希望把自己的想法和技术结合起来，做一点自己喜欢的事情，今天，这个想法算是实现了。接下来，我希望自己能继续创造一些产品和技术与更多的人分享，互联网的精神就是'同参与、共分享'，这就是我后面50年的打算。"阿甘给丁磊最大的启发是：如果一个人不知道自己所要驶向的码头，那么任何风向都是不顺的。

玩家精神使丁磊对眼前的兴趣如网络有超越常人的专注力，使他的工作和生活合二为一。

在饮食上，丁磊保留着家乡的口味。他对饮食比较讲究，对饭菜的要求比较精致，爱吃日本菜和海鲜类菜肴。他说："我们浙江人吃土豆，吃那种长得不大的土豆；吃花生，也要吃刚下来的。"可是经常由于工作繁忙，他只能吃快餐。能够做到随心所欲，随遇而安。

网虫出身的丁磊十分关注网上论坛。有些帖子让他觉得委屈。比如网游有一条帖子说丁磊这人太黑，把自己的股票送给员工，每股还收4美元。当时丁磊看了把他气得够呛！事实是丁磊把他自己4%的股票送给员工，送的时候股价是4美元。像这种捕风捉影的事丁磊极少去辩解。网易和丁磊背了不少"黑锅"，但丁磊相信时间会证明一切。丁磊学会了接受，做到了不以物喜，不以己悲。丁磊喜欢做"自由分子"，不愿为财富、名利所累。

现在的丁磊有时也觉得自己很累，非常怀念网虫时代单纯快乐的时光。丁磊最喜欢的事还是网上冲浪，他泡在网上十几个小时，在网易上有他许多作品，网名是保密的。

在个人财富急剧膨胀的时候，丁磊一直保持低调、平和的个性。丁磊曾对媒体表示，网络首富只是自己创业过程中的副产品。在他看来，只有亲身感受生活，才能触摸到普通人的快乐，才能使自己的创意更具生活的真实性。

二、最年轻的慈善家

慈善事业与网易的创业理念“汇聚人气”、“网聚人心”是相契合的。丁磊关注社会，积极参与慈善事业，他希望通过企业和企业家的行为，真正达到“网聚人的力量、网聚爱的力量、网聚真正的责任”的目的。

技术出身的丁磊，更希望用自己的产品回馈社会，对慈善事业，他有自己独特的观点：“我觉得做慈善要从企业做起，一定要从自己的产品做起，企业最大的慈善就是把产品做好。”

1. 慈善也是一门花钱的艺术

古人云：“穷则独善其身，达则兼济天下。”丁磊是财富精英，也是一个慈善家。

他是年轻富豪，也是年龄最小的慈善家。

为资助印度洋海啸灾民重建家园，2005 年 1 月 11 日，丁磊以个人名义捐献 1000 万。他是大陆企业家以私人名义捐得最多的，被视为惊人之举。

在慈善事业里，丁磊更关注教育。支持教育、造就人才成了丁磊亮相的主旋律。丁磊热衷教育慈善，是因为他深谙教育的重要性。在自己创业

初期，当感受到 Internet 的热度时，国内却缺乏专业的书籍和系统的培训。他是硬凭着自己的钻劲和锲而不舍的精神才闯出一条路。于是，教育产业和学生群体成为他最为关注的方向。

2006 年，丁磊与“步步高”老板段永平联合向斯坦福大学捐 400 万美元，帮助有困难的中国留学生完成学业。

接着，丁磊再度联手段永平，向浙江大学共捐赠 4000 万美元以支持教育事业，其中丁磊个人捐赠 1000 万美元。在捐赠仪式上，丁磊坦诚地说：“我本来是一名匿名者，在别人的鼓励下，才‘登台现脸’。”

作为慈善伙伴，段永平这样评价丁磊：“他不是一个显摆和奢侈的人，他觉得钱留给自己没有用。现在财富对于他来说，已经成了实践社会责任的工具。”

丁磊还为母校电子科技大学设奖学金。同时，正筹备一个自己做的用于教育方向的慈善基金。这些都表明：教育在他心目中的地位！

丁磊的慈善之举使他在慈善榜上也鼎鼎有名。当选“2007 十大慈善家”，“2007 中国慈善排行榜”的入榜条件是年度捐赠 100 万元（含 100



丁磊来到位于成都东郊的电子科技大学，校友送上字画。

万）以上的。丁磊远远超过这个数额。

36 岁的丁磊刷新了“中国慈善排行榜”的最小慈善家名单。他当选的理由是：“七分理想，三分生意，兴趣帮他缔造了网络神话；三分责任，七分率性，真情让他捐献了亿万财富。”

当被询问总的捐款数额时，丁磊婉拒透露具体的捐款数额，他强调捐款是出于自己的爱心及责任感，并表示很荣幸有能力为国家教育事业贡献一份力量。

2008 年 5 月 12 日，当汶川大地震灾难发生后，丁磊先期捐款 1200 万元，随后又追加捐款 700 万元。

丁磊在福布斯 2008 年、2009 年中国慈善榜上均榜上有名。他同时也是福布斯 2008 年、2009 年富豪榜上的最年轻富豪。

面对媒体，丁磊是低调的。面对慈善事业，丁磊则表现高调。低调的丁磊这种高调亮相无疑为国内的慈善事业者们树立了一个很好的榜样。

拥有一颗爱心，得益于他周围的人文环境。丁磊说，有很多人影响了他。最想感谢的就是他的父亲带他进入电子领域。毕业后进入了电信局，当时也有一些老师和同事帮助他对电信产业的了解；后来去广州，做互联网创业的时候也碰到很多困难，但有很多朋友来支持他；包括在公司发展，上市遇到危机的过程中，丁磊也得到一些朋友的帮助。这些事情让丁磊有了一颗感恩的心。

作为一代新兴富豪，只有先做成功的企业家，然后才能转型为慈善家、社会活动家。产业格局的相对稳定、财富的巨额盈余，富豪们减轻了顾虑，正从内而外地改造他们的观念、产业和回报社会的方式。

当然，正如所有做慈善的人们心中所想的一样，丁磊认为做慈善并不是把钱拿出来那么简单。怎么样把钱用好才是最大的学问。

“我一生用不掉那么多钱，我也不会把多余的钱留给我的孩子，也不希望孩子继承公司。我想等环境成熟的时候，有更多的时间能服务中国慈善事业。”

比尔·盖茨有句名言：“最大的考验不是赚钱，而是花钱的艺术。”在丁磊看来，慈善也是一门花钱的艺术。

2. 该花的绝不省，该省的绝不花

2000年7月1日，丁磊已经是名副其实的中国“网络首富”。当时，他的身价一度达到了20多亿元。

到美国路演那天，丁磊添置了两双鞋和一些衣服。一款劳力士手表是上市当天买的。这似乎是他在成为“网络首富”之后在生活上的改变。其实，鞋子和衣服是为了能在投资人面前有一个更好的形象出现，而手表则是用于作纪念。仅此而已。

生活中的丁磊，非常简朴。即使成为巨富，他依然保持着初到广州的艰苦作风。谁能相信，一个身价几十亿的财富巨子，自己每月开销不超过5000元。他最大的奢侈是一栋别墅和两辆小车。别墅还是以较低的价格在广东番禺买的，没有选择在广州二沙岛、华侨村等富豪居住地。番禺小别墅离市区较远，环境较好，房价也便宜，属于白领和中产阶层聚居的地方。别墅有300平方米的院子，丁磊在里面种上芒果等，还期望有点水果收成。他的车也是“旧情人”，一辆过百万的宝马和一辆跟随多年的三菱。他经常穿几十元钱的T袖，一条普通的牛仔裤，一双运动鞋。

丁磊花钱的原则是：该花的绝不省，该省的绝不花。

广州天河工业园距离广州市中心40多分钟的车程。在一间间高大的标准厂房内，600多位网易员工正在电脑前紧张工作。丁磊把网易内容制作部分（包括短信、游戏和新闻）的员工，全部安排在这个房租便宜、成本低廉的工业园内办公，即使在这些宽阔的标准厂房内，员工也是密集地在大平面办公室办公，连总监级别的人物，也不过是两人一间小小的办公室。但与此同时，网易的市场和销售人员，则分别在北京的东方广场、上海的港陆广场、广州的新世界广场3个顶尖级的写字楼工作。

在单位，要是哪个部门的员工走时忘记关灯。这个部门的主管第二天就要留下来，最后一个关了灯再走，直到养成这个习惯。在网易公司，你会看见每一张复印纸都做到了两面用。节约体现在小事上，能省就省。丁磊反对任何形式的浪费。正因为丁磊对钱的管理和控制，网易一直没有出

现严重的浪费，更没有“烧”钱。丁磊的办公环境也相当简约。有一次，一位电视台的记者去网易采访。想找一间靠窗有阳光的办公室架机位，接待人员就推荐了丁磊的办公室。记者兴奋得不得了，以为这下可以参观“总统套房”了。结果令摄影记者大跌眼镜，那不过是一个小小的三角形空间，里面的摆设和普通员工没什么区别。一样的桌椅、一些唱片和一台普通的桌面音响。

“该花的绝不省”，丁磊另外一个舍得花钱的地方就是在技术研发上。他觉得研发上花的钱永远不白花，是一种技术积累，早晚用得上。

丁磊的节省，也是江浙人的特点——“勤俭持家”。

丁磊虽然自己艰苦朴素，却鼓励父母学会花钱。他说，年轻人少花点钱，也许就少了一些诱惑，但老人不同。丁磊从内心琢磨着怎么教会父母花钱。然而父母比他还节省。每次丁磊汇钱给父母，父母总是存着不花，认为孩子挣钱不容易，需要时能派上用场。

三、为公益事业养猪

2009年春节刚过，“丁磊养猪”就成了互联网世界最火热的关键字——截至2009年2月17日，在网易的“有道”搜索引擎上，这一关键字的搜索结果达到2330条。各种评论更是铺天盖地。

其中有评论认为，此番大谈“养猪”，对于互联网产业的风云人物丁磊而言，“噱头”意义远大于现实行动。

“绝不是噱头，而是实实在在的想法。”丁磊说，“这是一个已经酝酿了一年之久的计划，从前期的考察、调研，到组建专门的团队，网易公司的‘养猪项目’已然蓄势待发。”

丁磊说：“我只养一万头猪，这不是网易的一项投资，而是公益事业。网易做这个事情的主要目的，不是为了再赚多少钱，是希望探索出一个可以提高食品安全保障、提供农村工作机会的又能在全国推行的养猪流程和模式。”

1. 构想：探索绿色农业模式

2009年2月16日，在广东省人大代表小组讨论会上，作为广东省人大代表的丁磊表示，他将分一部分精力涉入养殖业——投资养猪。

丁磊投资养猪，并不是一时的心血来潮。“早在10年前，我就有投资农业的打算，只是时机尚未成熟。”丁磊说，那时的网易正处在商业模式的探索阶段，“公司生存是第一要务，我没有精力和可能去做其他的事情”。

10年之后的网易，已是今非昔比。“相对成熟稳定的互联网业务架构和高达60亿的资金储备，让我有精力和能力，去做一些带有公益性质的项目。”丁磊说。

除了账上躺着60亿元现金外，此时，丁磊有了正式的商业身份——网易CEO，还有一个政治身份——广东省人大代表。60亿现金，是投资养猪的物质保证，对于网易庞大的互联网产业帝国，“养猪项目”无疑是沧海一粟。所以谈不上是什么投资。“1000万美金还可以叫投资，1000万人民币也算得上投资吗?”他反问。而无论是商业身份和政治身份，都足以让丁磊倡导的“绿色农业”理念，产生放大数倍的传播效应。

“一个热爱生活的人，才能创造出高端的产品。”在丁磊看来，关注普通民众食品安全问题，跟网易在互联网世界长期信奉的关注网民基础应用需求的理念是“异曲同工”的。至今，一个颇具代表性的观点认为，在四大门户中，网易最具“草根风格”。

作为网易CEO参与养猪这项与人们日常生活关联紧密的产业，再次体现了网易的口号——“网聚人心”。

但这只是事情的其中一面。来自现代农业高附加值的产业回报，让作为商人的丁磊有了另一种商业实现的可能。他说：“部分农业项目的利润率，甚至远高于互联网等看似现代化的产业。”比如养猪，丁磊说，他考察过的部分猪种，仅在养殖环节的毛利率就高达50%~60%。

而作为人大代表，丁磊无疑多了些许忧国忧民的心，他希望自己成为一颗火种，带动更多人的思考和参与，一起来改进整个产业链，改善食品安全问题。

丁磊说，“最初萌生这个想法，是源于对中国食品安全和产品质量的忧虑。一直以来，国内一些农畜产品含有大量不良的激素和农药成分，加上养殖业为了加速资金回笼，缩短产品周期，直接影响了产品质量以及带来的食品安全问题。

要解决这些问题，首先农畜产品生产流程就必须更好地优化。比如说养猪，现在除了产生了猪饲料以外，我们的养猪方法，和几十年前相比，有多大的不同？仍然十分原始。”

“另外一个问题就是，中国的农村有大量剩余劳动力的问题没有得到很好的解决。而最触动我有养猪的想法，就是去年的冰雪灾害中的农民工。他们为了生活，到大城市求得一份没有保障的工作，回去务农又缺乏足够的资金和技术支持，中国的农民很惨。这场灾害对中国农村和农民的伤害很大，对我的触动也很大，我希望能为他们做些事情。”

当丁磊养猪的事公之于众后，可谓“一石激起千层浪”，从华尔街分析师到中外媒体记者，从国家部委到地方政府部门，纷纷给丁磊打电话求证这件事。

因为有的人把它理解为是丁磊的“闲情逸致”，是“不务正业”，也有部分人认为一向低调的丁磊正是希望通过养猪这个话题来作秀。

丁磊直言道，“就当我是‘作秀’吧，就说丁磊要养一万头猪来作秀，娱乐明星可以作秀，为啥高科技行业就不可以作秀。关键是要看作秀的目的是什么，我的‘作秀’最终是会让大家看到结果的。如果是要让大家来关注农业、农民和农村，能探索一个高效农业生产模式，既能够解决就业和农民收入的问题，又能解决食品安全的问题。那么这个‘作秀’就有意义。”、“我也欢迎那些说我作秀的人，也养一万头猪来作秀。”丁磊又开玩笑地说道。

当得知丁磊养猪的消息，新希望集团董事长、全国“养猪大王”刘永好打趣地说道，“丁磊养猪是件好事啊！”、“以前人家都觉得养猪土，搞互联网的人都很时尚洋气。现在，最时尚的人都去养猪了，这下可就改变了人们对养猪的人的看法。而且，连IT界的精英人士也养猪，恰恰说明畜牧行业是有潜力有前途的。”

2. 实践：取经日本鹿儿岛

正是基于食品安全和农业问题的忧心，从2008年4月份开始，丁磊就

开始研究关于农畜产品的问题，并且去了欧洲一些国家做调研，考察了很多项目，包括樱桃、火龙果、大米……最终就选择了养猪。中国每年需要消费5~6亿头猪，这是多大的一个市场，能解决多少的农村剩余劳动力啊。

丁磊认为，现在西方已经实践出优良的养猪模式，猪肉安全并且口感不错，中国可以学习引进这种模式，通过技术和资金资助农民用科学的方式培养绿色和口感不错的农畜产品。丁磊愿意做这样的事，也有能力去做。

丁磊说，养猪的想法最初只是源于自己对食品安全和农业的忧心，但没想到公司的几个高管都对养猪"情有独钟"，于是一拍即合，他们前期准备拿出几千万元来尝试这件"大家都喜欢做的事"。

"我们已完成了初步的调研，养殖场初步意向定在浙江湖州。"说起考察过的猪种，丁磊如数家珍，"太湖猪产量高，但口感一般，金华'两头乌'口感很好，但体型有点小。"目前他们看中的是日本鹿儿岛的黑毛猪。

2009年3月底，丁磊率领"养猪小组"远赴日本的鹿儿岛，考察当地一个颇负盛名的现代化养猪场。

这是丁磊计划中"实验养殖基地"的一个可以借鉴的"模板"：包括如何选择优质的猪种，如何收购无污染的饲料，如何对猪肉进行合理的储藏，甚至控制生猪的日常起居，包括让猪定时定点地"上厕所"。

至于要养殖的猪种，丁磊初步锁定鹿儿岛的黑毛猪，丁磊评价这种黑毛猪"肉的口感好，而且利润较高"。

据公开资料显示，黑毛猪最早由台湾先民养殖，因品种特殊，猪肉纤维较细，入口后易咬断，肉质弹性高、口感甘甜滑嫩，肉色红白鲜明，呈现"大理石纹"。

丁磊说，他们将采用标准化的生产线式的养殖模式，"（猪仔）3个月时该吃什么，什么时候长骨架，甚至每天排便2.2公斤，这些都是有严格要求的。"更严格的是，他们的养殖场给猪喂的都是绿色饲料。与此相关，饲料的来源也甚是讲究。为了保证相当的口感，高档生猪的养殖，丁磊表示将采取番薯等专供饲料，而拒绝使用不健康的抗生素的复合饲料。

好的猪对饲料很讲究，对猪种也很讲究，“现在的养猪方式是很糟糕的，都是用复合饲料和圈养。”产品的整个方式是粗放的，求量不求质，甚至还存在食品安全问题。比如说有含抗生素的猪肉，而且肉质低下，口感很差。生猪市场很大，但目前却很少有企业考虑养一些高质量的、能够细分消费市场、定位在中高端群体的高品质的猪。稍微有一点规模的都是农户加基地加公司的模式，然后基地培育品种给农户，卖饲料给农户，养完之后收购回来，所以在市场上很难买到口感好的猪肉。丁磊打算产出优质猪肉，像神户牛肉、法国红酒一样出名。

3. 升华：值得学习的企业家精神

丁磊的养猪场定在浙江湖州、金华一带，养殖规模 10000 头。他的养猪方式不同于目前其他养猪场的圈养方式，借鉴的是日本最先进的养猪方式。“我们采取圈养和牧养相结合的方式，30 公斤前长骨架的时候圈养，30 公斤后都是牧养。”牧养可以增加它的活动量，使它的肌肉口感更加好，可以利用荒地和坡地来养，不占用耕地。

作为 IT 行业的第一个养猪人士，丁磊要充分发挥他的优势。他不仅养猪，还准备办一个“养猪网”。他解释说，办这个网站算是配套工程，一是在这个网站上提供养猪的相关信息，让更多的人从这个网站上学习养猪，了解养猪行业的动态。因为在丁磊看来，“产业化并不是最重要的，关键是一种养殖模式的探索。”他希望通过实践，不断地摸索和优化养猪的流程，最后把成熟的方案公布在网上，供大家借鉴和模仿。

二是让购买他们猪肉的消费者放心，因为从这个网站上可以实时了解和监控养殖场的饲养过程，就连这些猪哪一餐吃了什么饲料都可以查询到。这样，消费者上网可实时观察养猪基地的情况，就可以知道自己吃的这种猪肉是否安全。

丁磊说，做 IT 的都知道 Linux，我们在农业上也会借鉴这种开源的思维方式。Linux 是开放的，是免费的，我们通过互联网把养猪的整个流程和数据全部公开，大家一起来参与，一起来分享，一起来改进它，使生产

模式更为高效。但是我要强调，这个模式一定是要盈利的，但我们只是做一个实验室。

网易的养猪模式，可以总结为“绿色养殖 + 网上互动 + 线下推广”，丁磊表示，他通过对比先进国家和中国的农业养殖经验，感觉到中国的农牧业必须走规模化的道路，比方学习日本某些现代农场的经验，不但要集中养猪，还专门划出地来种植猪饲料。

要解决食品安全问题，单单依靠某一个人的力量是不够的。丁磊并不希望孤军作战，他希望在网易“养猪大计”中，计划中的“养猪网”将承担起传播的重任，找到一些志同道合的合作者。毕竟，网易要探索的是科学地饲养生猪和营销生猪、肉制品的一种模式。只有把这个体系、方式传播到中国的农村里面去，城市人的餐桌上才有可能吃到好的食品。当然，这一渠道也应该可以被很多效仿者用其他渠道取代。丁磊希望能够通过这种开放式的工作，把方法放在网上，让同行不断补充、不断发展，在发展过程中不断进步，改变重量不重质的粗放式管理。

不可否认，丁磊参与农业建设，将带来观念上的巨大变革。网易团队是一支有思想、有资本、有技能的队伍，如果能在养猪项目上取得突破，对高效农业的建设将会有莫大的促进作用。

丁磊养猪，体现的是一种敢于开拓和创新的企业家精神。当前，面对滚滚而来的经济寒流，无论是“外向型”的，还是“内向型”的，不少企业面临着一个“调结构”难题。有的外贸企业拿不到订单了，觉得前途渺茫；有的内贸企业因高能耗被迫限产，感到压力重重，丁磊养猪，可以说给这些企业提供了可供借鉴的模式。

在全球，看好养猪行业的企业家，丁磊不是第一人；从其他行业转入到养猪行业的企业家，丁磊仍旧不是第一人。所不同的是，丁磊有一个互联网的好平台，他要将养猪的全过程在网上公布，让消费者吃到猪肉时，还可以上网，看猪是怎么养出来的。这一构想，丁磊是第一人。早在2006年，著名投行机构高盛就通过收购国内肉类加工龙头企业双汇及参股雨润，在产业链的终端布下了棋局。此后传言高盛养猪，但高盛的真正目的不是养猪，只要控制国内肉制品行业两大巨头——双汇和雨润，高盛的机

会就不言而喻。在养猪后面，还有加工、产品设计、包装，还有物流，这其实是高盛真正想要的整个产业链。

2008年，RichKeen、里昂银行、698Capital、摩根士丹利、英联等投资机构也都相继投巨资进入中国的农业龙头企业。

丁磊在2003年CCTV年度经济人物颁奖大会上曾发表这样的感言：互联网跟传统经济没有什么两样。此次投资养猪，丁磊恐怕更多的也是想证明“任何行业都有机会，任何行业都可以成功，关键看怎么做”这个道理。

丁磊说：“希望通过我的努力，也像8年前投身游戏产业一样，把整个养猪产业的品质带动起来。然后把这种模式像麦当劳加盟模式一样向全国各地推广，带动当地农民一起致富。”、“实际上我们是想用我们的网络和资金这方面的优势，努力去寻找一条有益于中国农业发展的路。”

四、收获人生的金子

2003年，丁磊当选为“CCTV中国经济年度人物”，中央电视台给他的颁奖词是：

在网络的寒冬里他选择了坚持；

在失败的边缘他选择了坚持；

当互联网春暖花开的时候，他的坚持变成了收获。

一个32岁的年轻人告诉我们：坚持就是胜利。

在丁磊身上，我们还看到了成功的其他品质，如思考、叛逆、拼命、果断、坚强等。正是这些因素，成就了年轻的中国首富，成就了崛起的网易。在丁磊的人生路上，抓一把沙子也是生命里的宝贵黄金。这些沙子，足以折射出他成功的光芒。

1. 做正确的事与正确做事

“你一定要做你喜欢做的事情，你不要勉强自己去干一件自己不喜欢的事情，我觉得这是非常非常重要的。”

丁磊从小就喜欢无线电，梦想过自己将来最骄傲的职业，就是成为一个电子或者电气工程师。

对无线电的热爱，泛化到对技术的痴狂，发展为对新领域——计算机互联网技术的投入。正因为有了兴趣，枯燥的编程在他眼里才有了一片绚烂的天地。高考志愿丁磊选择了成都电子科技大学。大学里丁磊大部分时间去图书馆翻阅喜爱的计算机杂志，旁听计算机辅修课……这些都是兴趣激发使然。“选择你感兴趣的课程或专业，并不断深入。只有你感兴趣的东西，才有动力去深入了解。”

丁磊在大学自学计算机时就表现出对互联网技术的敏锐感觉。互联网的两大核心——通信与计算机知识在丁磊身上水到渠成地珠联璧合，宁波电信局的两年工作更让这种结合得到了巩固和发展。兴趣让他在工作中忘记了自我，他每天泡在机房，如果没有浓厚兴趣的吸引，一般人是做不到这一点的。最终，兴趣让他走上创业的道路。从1989～1997年，丁磊一直保持对计算机的高度关注。从开始认识电脑的价值到最后关注互联网机会，都没有偏离过。

从小到大，从创业到现在，丁磊做所有事几乎都是围绕他的兴趣进行。没有理想的支撑就没有“网易大厦”的落成和稳固至今。总结这个转变，丁磊认为过去是满腔热情，然后去碰很多壁，最后才把想法变成现实。

丁磊说，“我从高中毕业的1986～2005年，根本没有离开过计算机相关专业领域，任何一个人像我这样专注于一个行业将近20年，当然也会成为一个专家。”

财经作家吴晓波在一次总结丁磊的成功因素时说：“热情、坚持和专业化，是成功的品质。丁磊在2000年曾亏两个多亿，中国企业家30多岁赚两个亿的很多，但亏两个亿很难得。其实一个人在30岁的时候亏过两个亿，就等于放在火里好好炼了一把。”

网易正确地做事就是少犯错误，“企业最后是被谁打死的？是自己把自己打死的，不是被别人打倒的。我们也琢磨，要少犯错误，多跟别人学习，我们在看这十几年里面为什么有的企业失败，找它一些失败的理由出来，我们发现存在的道理，失败的道理，跟传统的企业没有什么两样。所以我觉得大家不要把我们几个做互联网的当作有特异功能的人来看待，其

实做企业的方法都是一样的，跟传统企业没有什么两样。”

“企业的成功往往取决于两个方面：一个是战略，一个是执行力。”

正确的战略，是“做正确的事”。作为一个企业家，必须认准一个方向。创业者需要清晰的判断力，动作可以慢，但一定要看准了再跟上去。做任何事，风险是不可避免的。正确的战略会降低很多风险，别人犯过的错误不会再犯。丁磊重视企业的战略目标，认为，“当一个人连自己的目标都不清楚的时候，任何方向对他来说都是不顺的。”

在丁磊看来，光有“战略”不行，还需要“执行”，要正确地做事。也就是说，要做成功一件事情，除了有清晰的方向之外，还要懂得如何正确地去实施、去执行。目光独具的“舍弃”是丁磊的秘密武器。当丁磊刚创业时，丁磊从靠写软件赚钱的体验中把网易定位为软件公司，后来免费邮箱的热卖使丁磊赚得钵满盆盈。那时候，靠技术赚钱使这个软件公司发展非常迅速。

当丁磊发现网站运营的诀窍，看到广告营收的利益时，他决定将首页向门户转变，软件公司摇身一变成了真正意义上的互联网公司。由靠技术赚钱转型为靠服务赚钱，当然，服务一开始就有，网易成立初就贡献三个免费产品：BBS（后演化为虚拟社区）、免费个人主页和免费邮箱。只不过这些服务一开始是免费的，后来利用这种免费服务吸引人气提升网站的广告价值。这是一个战略转型。

当网易在广州发展遇到发展瓶颈时，丁磊决定将公司大本营迁到北京。这一举动使得网易两年之内就融到巨资。为开拓海外市场，吸引海外投资者，丁磊实现网易的成功上市。这是网易进入国际资本市场，接受国际竞争挑战的标志。尽管网易遇到了前所未有的失误和灾难，但灾难并不能认定是上市的错！上市是必然的，也是必要的。失误是偶然的，人为的。

当网易被股市危机消磨得疲惫不堪时，丁磊绕道而行，找到绝处逢生的机会，网易投入无线业务和网络游戏。这在当时是不被看好的领域，经过一年积累就迅速井喷。

据最初的数字统计，网易是三大门户网站中的“小弟弟”，纯收入不

到搜狐的2/3，搜狐又只有新浪的1/4。网易在当时泡沫经济横行时暂时放弃新闻和内容建设，大胆转型，主攻网游和短信，同时也继续保持门户网站一些服务产品上的优势。丁磊在这两大业务上成了吃螃蟹的第一人。短信业务和网络游戏业务的发展，为网易走出低谷乃至今后的股价飙升起到了决定性作用，挽救了网易。“我们也许会在细节上出一些故障，但网易很少犯方向性策略的错误。比如对于在线游戏的选择就很明智。”

战略对一个企业来说太重要了，它直接影响企业的决策，决定公司的行动。对网易的未来战略，丁磊称，相信中国的互联网用户已经开始意识到收费增值服务的价值，网易会继续在此领域中拓展各种渠道以增加收入。在不断完善现有各种服务的基础上，将进一步挖掘新的市场潜力，特别是在无线和线上游戏这两部分，开发各种新的增值服务项目以满足用户的兴趣和需要。

丁磊所说的做正确的事情，还有一点就是慎重创新。从创业初期，他就一直觉得“创新”是个很危险的事情，他觉得创新的风险非常大，尤其对于新公司来说，一不小心创新就把一家公司搞死了。创新的风险为什么大？首先创新需要很多钱，其次创新的东西需要用户有一个逐步接受的过程，再次创新要克服很多技术难关。

丁磊认为，一家公司如果要创新的话，首先要把别人的东西搞明白了，摸透了，你再去搞创新。事实上，微软公司的很多产品都不是自己发明的，譬如windows，word和excel等等，都是在学习别人的基础上，不断地改进，不断地满足客户的需求，于是就成功了。

网易谨慎创新并不否定创新，恰恰网易总是同行技术创新的领头羊。

“其实突破就是根据市场发展的情况，不断地发现公司的短板和不足之处，并在最短的时间内去进行弥补和修正，这个过程，就是企业不断突破自我取得更大发展的过程。”丁磊说，网易从创建到今天一直寻求创新、寻求突破。

做别人不做的事，在创业或者成长过程中能够看到别人看不到的东西，抓住别人察觉不到的机会，这才是网易的创新之路，也是丁磊的财富所在。一些企业管理书籍宣称：企业成功的关键就是去仿效最优秀的企

业。但是残酷的竞争现实告诉人们，这条路不一定能成功。成功之路永远属于那些有独特愿景、有独特创意而又敢于创新的企业。丁磊的成功在于，他创立的网易在互联网泡沫破灭之后的网络低潮时期，大胆创新，投资新的业务和尝试新的创意。

丁磊说："这个在我们企业里叫战略，战略要正确，动作可以慢，但战略一定要正确，看准了再跟上去，这样风险比较小，这样别人犯过的错误就不会再犯。我们现在在制定营销战略的时候，都首先看我们的竞争对手在干什么，他们做完了，我们把他们的问题全都找出来，这样我们就不再犯了，少走很多弯路。"

2008 年 4 月 9 日，在第三届艾瑞新经济年会上，网易获得 2007 ~ 2008 年度，新经济最佳发展策略企业奖的获奖企业第三名。奖项通过收入增长指标、利润成长指标、访问量成长指标三个指标的综合加权评定。网易得奖的关键词就是"创新"："创新"是 2007 年的网易的关键词，通过网易发布了"网易有道"有创新理念的搜索引擎，试图在搜索引擎里面获得用户的认同，网易的《梦幻西游》的游戏，在线人数达到 116 万。

2. 先有才富，后有财富

"人的财富可以分为财富和才富两种，金钱上的财富只是一个数字，一个人最大的财富是脑子里的东西，智慧才是最大的财富，一个人更应该关注自己的才富，先有才富，方有财富。我并不关心富豪榜上的人身家多少，而是有多少人具备长期创造才富的能力。"

丁磊所理解的"才富"与常人不一样。才富，也包括坚强、永不言败等一些性格上的东西。"我觉得这种智慧上的收获要比金钱上或者地位上或者名利上的收获来得更有价值。"也许这就是丁磊与众不同的地方。"财富不是我追求的目标。当初我投身互联网是因为自己非常热爱这个行业，并且有这方面的知识积累与实践经验。"

丁磊认为每个人的知识结构是表现个人才富的源泉，如计算机本身是一种工具，但眼光敏锐的人就会思考它能给消费者提供什么？即一种工具

如何提供有价值的服务。一种完备的知识结构的营建与个人的年龄、社交群体、经验等都有关，绝不是单纯的课程学习能够养成的。

丁磊最苦的日子是2001年9月4日。这一天，网易终因误报2000年收入，违反美国证券法而涉嫌财务欺诈，被纳斯达克股市宣布从即时起暂停交易，股票沦为“垃圾股”，随后又出现人事震荡。当时丁磊年仅30岁，在常人难以想象的压力面前，丁磊没有被吓倒。

面对生存压力，丁磊果断决定从两方面着手，一是压缩经营成本；二是跳出传统意义的内容，率先投入到短信业务和网络游戏业务中，这为网易走出低谷乃至今后的股价飙升起到了决定性作用，挽救了网易。

至于什么样的才富能被网易所看重，丁磊强调个人能力。是勤奋务实以及学习的能力。

丁磊工作非常拼命，从创业起到现在，他每天都在关心新技术的发展动向，密切跟踪 internet 新的发展，每天工作16个小时以上，其中有10个小时是在网上。

正是由于丁磊的勤奋努力，在开发互联网应用、服务及其他技术方面，网易以技术立身，软件开路，创造了中国互联网业的多项第一：

第一个大容量免费个人主页基地；

第一个免费中文电子邮箱；

第一个无限容量免费的网络相册；

第一个网上虚拟社区；

第一个成功运营自主研发国产网络游戏并取得白金地位；

……

网易做成一个流行一个，丁磊不断开发和丰富着中文网站。

网易第一个做短信，薄利多销。

网易第一个做游戏，在门户网站纷纷将目光瞄准短信和广告业务时，丁磊另辟蹊径，投资网游。大量投入之后是满意的回报。网易高超的技术、优秀的本土特色以及丰厚的民族文化底蕴赋予游戏产品极大的魅力。周星驰的代言为《大话西游》的成功运营锦上添花，增添人气。网易游戏在中国市场更具有竞争力。丁磊最早发现了网游这块蛋糕，也洞悉了娱乐

领域的未来前景。

心有多大，梦想就有多大；梦想有多大，舞台就有多大。在互联网舞台上，谁是最出色的舞者？真正的强者属于永不停止步伐，永远奔跑向前，像阿甘一样执著奔跑的人。

丁磊就是这样一个乐于奔跑、永不疲倦的人。你可以将他看做是无数桂冠的拥有者，也可以视他为喘息着要做后来居上的英雄。无论是作为领跑者还是追赶者，丁磊始终没有偏离互联网这条跑道。

网易闯过网络“三重门”，它已经成为网络的“孵化器”，在沿着正确的方向发展壮大。新闻门户、免费邮箱、网络游戏是拉动网易前进的三驾马车。

网易在与时间赛跑。有人形容丁磊是“互联网时代跑得最快的兔子”。在飞速发展的互联网产业，丁磊以独特的眼光和超常的速度带领网易步步为营，飞跃发展。他堪称是互联网先锋、领头羊、领跑者。他开创了无数个“第一”，为互联网提供了可贵的发展模式和先例。

有人认为现在已经过了互联网的“淘金”时期，丁磊不认同这一说法。“我绝不认为互联网的‘淘金期’已经过了。我们的机会也绝不比当初创业的时候要少。反而现在的机会可能更会产生直接的帮助。一年365天，每分每秒都有机会，都是一次飞翔的临界点。关键问题是，你有没有发现，发现后能不能抓住。”

游戏这张底牌，到底能打多久？网易的下一站在哪？网易下一块奶酪在哪里？丁磊认为，电子商务正在等待时机成熟，目前并非处于IT产业的冬天。

3. 没有英雄，只有楷模

“在我的脑海里没有一个很清晰英雄的样子，但是我做公司这么多年来，我一直在不停地学习，从每一家成功点上看到他们各自的长处，同时也意识到自己的弱点，我认为这是一个不断成长的过程。”

丁磊很佩服台湾集成电路公司董事长张忠谋。“我很佩服一个人，叫

Moris Zhang，叫张忠谋，这个人是在20世纪80年代的时候，被台湾当局高层请到台湾去做集成电路；今天我们去看台湾这个小岛，他有很成熟的IC技术能力，它目前是世界上最大的晶圆代工企业，就是说你给它图纸，它可以生产出来，完全和这个人分不开的。”想当初，丁磊也是这样，当他看到BBS的时候，就联想到Internet在中国的发展前景。

中国大陆的企业家，丁磊最佩服的就是华为的创始人任正非先生和浙江娃哈哈集团的创始人宗庆后先生，在丁磊看来，他们是中国企业家领袖精神的代表，从他们身上能够看到很多中国企业家的身影，他们在管理方面、战略方面、执行力方面都非常强，尤其是华为任正非先生，能够管理两万多人的科技公司，那是非常不容易的。

“我们去看华为，它为什么可以拥有那么强的研发团队，它怎么跟竞争对手竞争，怎么去管理它的渠道？我们有的时候也告诉自己，哪怕有一天，我们做的产品跟白开水没有什么两样，没有多少技术含量的时候，我们应该向娃哈哈学习，能够把水卖到全中国任何一个角落里，这就是营销。”

丁磊从宗庆后那里证实娃哈哈把矿泉水卖到新疆的小村庄里，非常佩服，意识到自己过去做互联网太单纯了，把企业的管理看得过于高高在上，其实互联网跟传统企业没什么差别，也需要一步一步做出来，没什么神秘的。

丁磊强调“自我学习，自我管理。做企业的时候，是个不断学习的过程，从来没有人教过我们怎么具体运作这个公司。”

“我们也要向Google学习，它凭什么可以吸引那么多优秀的人才加入他们的公司，我想这些都是值得我们去学习的，包括我们也向刘韧的DoNews学习，他的首页做得很简洁，广告很少，内容很多，而且内容都经过精心的裁剪，可以在商业、用户利益之间达到一种平衡，我想也是一种很大的优点。”

“网易从1997年成立至今，我们每一步都在探索、学习，从竞争对手、消费者那里学到很多知识。竞争对手之间要学习，而不是相互诋毁、贬低。我觉得向Google、雅虎这样的世界级公司学习可以增强我们的竞争

力。同时我们也很珍惜市场上搜狐、新浪、雅虎这样的竞争对手，因为跟他们学习才使自己更富竞争力。”

丁磊强调终身学习的重要性。“给自己制订一个终身学习计划，记得看书，记得思考、探索，做一个有分析能力的人。”无论在学校还是在社会都要不断地学习、不断地思考、探索和分析、总结。他相信只有不断学习的人，未来的职业生涯或人生才会丰富而且精彩。丁磊坚持看技术的书籍，包括一些论文，一直在寻找一些商业机会。他还看王石传记、描写谷歌创业历程的 *The Search* 等书。

4. 没有成功，只有成长

丁磊认为：“做企业一定要小心翼翼，如履薄冰，不要急功近利。我们也曾经犯过很明显的错误，这在于华尔街的建议不可恭维。事实上，华尔街许多人没有玩过企业，不了解中国的情况，如职业经理人在中国还是稀缺资源。所以，听了华尔街的建议就容易犯错误。”

网易的成功在于，不是挣快钱而是挣慢钱。对于互联网目前的发展，更关注是否有足够的实力，并后来居上。丁磊说：“企业竞争不是比谁做得早，而是比谁能够跑得更加长远。”

在融资过程中，有人找到丁磊想给网易投资。丁磊没有简单答应，而是慎重考虑，因为有的人过于急功近利，想立即从网易身上收回利益。丁磊不想让网易身背沉重的包袱，天天有人像催债似的紧盯着企业，这样的局面下，网易将变得很被动，好像被人家牵制了一样，企业的决策就很难有长远考虑。

据网易一名内部员工透露，对于内容建设，丁磊要求非常严格。曾经在一次主编例会上，丁磊严厉地批评了某个频道。原因就是，这个频道多处出现了暴露、性感、隐晦的图片及新闻。丁磊说，这样的新闻价值观是背离网易文化的，这是对读者极不负责的表现。会后，这些图片经过打印出来，贴在每个主编的座位前，让他们时刻保持警惕。

还有一次，员工在谈到某个房地产行业网时说，他们在某个城市的站

点独立 IP 才两三万，却能拉到 1200 多万的广告收入。丁磊回答说："这种骗人的东西，是不长久的，我们不要学习，我们不做。"

网易创办十多年来，丁磊在总结成绩时说，网易并不是做得多好，也有很多的缺点和问题，网易做到今天可能是因为竞争对手犯太多的错误。但是这些人、这些公司犯过错误之后迟早会不停地改进，错误会越来越少，所以一定要不停地进步。丁磊自己比较开心的一点是能够学到怎么样去做一家公司，少犯哪些错误，原因是他总在总结犯过的错误，他通过了解他人来吸取经验教训。他亲眼看见竞争对手犯了一个又一个错误，他觉得这种智慧上的收获要比金钱上或者地位上或者名利上的收获来得有价值。

还记得站在"2003 年中国经济年度人物"领奖台上，丁磊的获奖感言始终表露出他面对未来的信心："互联网很多人认为是新经济，其实它跟传统经济没什么两样。我有幸能拿到 CCTV 年度人物奖，成绩只能代表过去，明天我希望中国进步，我们的经济能够强劲，我们才有这样年轻、本土的创业人才、创业人的成功之路，我想说的是我希望中国的经济在明天会越走越好。"

网易要做优秀的卓越的中国互联网公司，能够为未来的中国网民服务。把产品做好，这是网易的使命。相信外国人能做好的产品，网易不但能做，而且能做得更好。

2005 年 11 月 11 日丁磊在浙江大学演讲时说："我做梦都没想到我有朝一日会掌握一家赢利超过两亿五千万人民币的公司，我也是一路跌跌撞撞，边打边学的走过来的。我要送给同学们两句话，是英语：stay hungry，保持饥饿的状态，stay foolish，保持无知，保持求知状态，因为只有这样，你在人生的路上才能不停地进步。"丁磊的意思是：知道饥饿才会去充实，知道愚蠢才会变得聪明，先退一步方能前进两步。

"就网易现在的发展来说，还并不能算成功。我们只是在成长，我们是一个很年轻的公司。整个互联网的商业模式在全球范围内发展，也是短短不超过 10 年。在我们公司，包括我创办这个企业的过程中，当然有碰到过低谷。我觉得，没有一个企业在发展的过程中是一帆风顺的。当然，克

服低谷不单单要靠个人的意志，还要跟大家的努力，当然还有运气的成分。”

5. 创造机会，抓住机会

丁磊的成功激发了年轻人的创业梦想，成为年轻人创业的榜样。

丁磊这样总结成功的原因：“当你决心成为一个企业家时，你在心理上一定要做好准备。是我自己创造了机遇！我对机遇的看法是：强者创造机会，智者抓住机会，弱者等待机会。”

丁磊说：“运气应该是很多巧合在一起。我并没有觉得我们公司和我本人很成功，但我每次总感觉运气不错。比如说在1997年创办这家公司的时候，我们就看到互联网在中国未来有很大的发展；在互联网泡沫破灭前，我们可以去美国成功地挂牌上市；在公司发展最低谷的时候，能够很有运气地抓住网络游戏和短信两个方向。未来，其实还有很多挑战在等待着我。运气有的时候是要去抓住的，但不是靠等待得来的。”

“1989年，我也有电脑，但我就不知道互联网。你应该先把自己的本职工作做好，同时一定要注意培养自己的观察能力、分析能力、沟通能力。这种沟通能力包括善于表达和善于倾听。”

“1994年以后，我基本上每天都是凌晨两点睡觉，甚至3点，特殊情况除外，因为我要学习呀。”丁磊回忆创业前的努力。

1995年，Internet进入中国，丁磊在宁波，他发现了这个机会。“其实我周围的许许多多同事和我一样也看到这个机会的存在，但只有我一个人出来做互联网。在你的一生中，你也会看到很多机会，关键看你能否及时抓住。”

丁磊在广州的时候，最初有好的想法。可是既没有钱，也没有团队，也没有投资公司来支持，他和任何一个孤身南漂的创业者一样，根本谈不上有什么特别的机会。他苦闷过、彷徨过、观望过，当时他想做成中国最大的电子邮箱。有了这个打算，就去找合作者，当他千辛万苦把邮箱做出来以后，却没有人接受他的想法。但最后在他坚持不懈的努力下，他靠邮

箱发家致富了。他的第一桶金完全是靠自己白手空拳打拼出来的。

做任何行业都是一样，都需要具有敏锐的市场洞察力。"契机主要是看到中国未来互联网的空间会很大，有很多人，这么大的用户群体肯定会有商业机会存在。当然最主要的不是开始，而是未来可持续发展，能够把公司做强做大，因为每一家公司都会有竞争对手，如何超越竞争对手、超越自己才是最重要的。"

丁磊坦言，"互联网行业谁第一个做不是很重要。关键是当你发现一个方向，发现一个机会的时候，我们这样的公司有没有机会在这个领域里超越别人，做得更好。"

6. 精耕细作互联网

养猪创举，签约暴雪，让丁磊在2009年刚开年不久就颇受瞩目，而更让人瞩目的是，网易2008年出色的业绩使丁磊跻身"2009年新财富500富人榜"，位次由2008年的62名上升为2009年的20名。而丁磊关心的并不是财富的增减，而是致力于带领网易开始新一轮的扩张。

如果说新浪靠影响力，搜狐靠资本，网易则靠技术。网易的许多产品，都源于优质的技术为用户提供最佳的服务。技术是丁磊的擅长，也是网易的优势。丁磊专注技术，网易专注技术，技术决定市场。技术出身的丁磊对互联网技术与商业的结合有灵敏的嗅觉。

技术创新是推动网络发展的强有力引擎。网易以技术起家，始终以技术创新为网站发展之本，网络游戏、邮箱、即时通讯、搜索引擎、博客……在每一个关键的互联网应用领域都拥有领先的技术优势，被公认为门户网站的技术霸主。

"一个企业的品牌不是给投资人看的，股价本身也不能完全反映出一个企业的好坏，我只想专心做好企业，以消费者的需求为核心，提供令消费者满意的产品和服务。"其他的，诸如媒体的评价、华尔街投资人对网易的看法以及财富的升值与缩水，对他而言都显得不是那么重要。

丁磊做企业看重的是技术和服务，他对资本运作的排斥在业界很是出

名，2000年网易上市时他是如此，今天也没有丝毫改变。2001年，当丁磊遭遇纳斯达克停牌事件时，他就笑谈说："纳斯达克对网易来说真的是块鸡肋。"那时，他靠短信业务和网络游戏，一步步走出停牌的阴影。9年过去，他依然不看好"资本运作"："如果9年前迫于资金压力上市集资的行为属于资本运作的话，那就是资本运作，但是拿了别人的钱，压力是很大的。"

今天，网易已经积累巨额资金，在周围大型门户纷纷走资本扩张之道的时候，网易连续几年没有资本运作，因为，网易更注重的是，对自我未来的完善和发展。如今的丁磊处变不惊，网易呈现出一种少有的稳健。丁磊说，网易不会轻易并购，他也不看好通过并购使公司变大变强的模式。网易不认为1+1>2。收购兼并并不容易，如果收购容易，那么这个世界很多企业家应是银行家。"我们会在技术方面下工夫，做好自己的本分，时间也会证明中国企业的运营并不是合并收购这么简单。做企业最本质的东西没有一个教你收购兼并怎么做，也没有在中国靠哪一家通过收购兼并成为百年老店的，所以这个是我对我们公司现今的一种看法。"

2001年，当业界几乎还没有人对网络游戏感兴趣时，丁磊做了网易历史上对外的第一次资本运作，就是并购天夏进军网游。收购这家企业为网易带来巨大成功。网易之所以收购它主要是看中对方的技术、人才。

"最困难的事情就是什么事情都不做，我觉得中国的企业有一种可能来自西方或者因为华尔街的影响，他觉得投资收购这是一件好事情。我只能讲收购兼并这些钱看上去很美，这句话不是我说的，是杰克·韦尔奇说的，他在一本书《赢》就是看收购的看法，当你真正整合时是很痛苦的，我在中国还没有看到一家公司靠收购兼并成功的，没有这样子先例，所以要更加小心，钱放在公司里不会少还有利息，买错一样东西，大家也看到有人买错东西，你看亏了几个亿，市场对他的惩罚也是很大的。"丁磊深谋远虑。

当然，有好的并购对象，也会考虑的。"我会用这些钱去建造一个中国最好的互联网也好、软件也好的这么一个研究队伍，我认为研发是最重要的，事实也证明，网易从2001年做游戏到2006年，我们今天的回报来

自于消费者对我们产品的肯定，我们的免费邮箱可以在中国占一半以上的市场占有率，也是因为我们不断在产品的质量、服务上不停地改善。”“让客户关注你，让众人关注你，也让人才的目光锁定你。关注最重要的，关注一个最基本的点就是你公司里是否有吸引优秀人才的一个环境，能够让他们进来做他们感兴趣的事情，同时给予他们在这个行业里最高的回报，我们现在就在做这个事情。”

务实是网易的经营风格。丁磊不喜欢炒作。他认为炒作会使这个市场变得不可捉摸，炒作会让大家都觉得要说大话，不可取。做企业，应该把心思放在本质的东西上，丁磊对做企业的本质总结为：7 个 S，战略、人才、技术、组织结构、系统、核心价值观和风格。

丁磊个人比较尊崇“上善若水”的哲学：不要到大家都看好的路上挤，而要顺势而为，到安静处去积蓄力量。

“慎于思而敏于行”是丁磊的风格。他往往事前不急不慢，做事却雷厉风行，如暴风急雨。三思而疾行。

胜者为王，经历大浪淘沙的历练，网易能发展至今日，与丁磊不断成熟的经营管理理念密不可分：（1）对于如何做企业：做企业一定要小心翼翼，如履薄冰，不要急功近利。（2）对于公司的发展：要先做强，后做大。（3）对于公司的未来发展：本分地做事情，不断探索，善于总结，勤于思考。这些简单的法则许多企业家都知道，但真正能做到的没有几个。

对丁磊来说，努力的目标只有一个——做好网易，他需要“讨好”的对象也永远只有一类人——网易的客户。

踏踏实实地耕耘互联网，这是网易创立以来身为管理者的丁磊最大的心得。在丁磊看来，做企业是有客观规律可循的，“一个人如果经营企业 40 年，他犯错误的机会只会越来越少，因为真正做企业的人不可能暴富，也不太有可能暴亏，只要足够小心。当人在一个领域内专注做一件事的时候，犯错误的可能性也就越来越小。”

如今的网易，股价早已从发行之初的 3 美元左右上涨至 22.10 美元（截至 2008 年 12 月 31 日），尤其是在 2008 年金融危机冲击之下，其股价依然逆市上扬约 20%，而蛰伏在账上的 60 亿元现金和存款（接近其 2008

年底市值的1/3）则成了经济危机中“现金为王”原则的最佳诠释，也让网易成为中国互联网企业中现金资源第二充足的企业。

“许多企业家有钱了坐不住，东投一点，西投一些，当其中一块业务出现问题时，整个企业的资金链就断裂了，更不用说各块业务之间相互担保可能带来的严重后果。”

也许正是出于这样的危机意识，让丁磊安心守着账面上的现金，小心翼翼地盘算着花出去的每一分钱，精耕细作地经营他的互联网产品，不断打造他的互联网王国。

网易要做优秀的卓越的中国互联网公司，能够为中国网民搞好服务。把产品做好，是网易的使命。相信外国人能做好的产品，网易不但能做，而且能做得更好。

丁磊感慨：“几年前，我投身IT业，感觉自己就像一个追梦的小孩。但转眼间，中国的网站已如山花般烂漫，我相信未来的中国网事一定会更精彩。”

附　录

网易大事记

1997 年 6 月　网易公司成立；公司正式推出全中文搜索引擎服务。

11 月　首次引入网易电子邮件软件并授权给中国电信。

开始提供免费电子贺卡服务。

1998 年 1 月　开通国内首家免费电子邮件服务，并且推出免费域名系统。

7 月　围绕“免费转信服务”，网易对其电子邮件服务进行升级。

网易网站被 CNNIC 评为最受欢迎的网站之首。

8 月　网易网站名列《电脑报》“推荐优秀中文网站”之首。

12 月　网易在线社区正式投入使用。

1999 年 1 月　网易网站被《电脑报》评选为“中国知名度最高的网站”之首。

4 月　公司总部从广州迁至北京。

7 月　在国内首次推出在线拍卖服务。

8 月　网易推出国内第一个个性化服务网站。

9 月　在国内互联网公司中率先推出“网络文学奖”活动。

12 月　在国内互联网公司中率先推出“网易中国世纪创业大赛”，以鼓励和培养企业家。获奖者可获得 6 万美元的奖金，这一数目正好和丁磊建立网易时的启动资金相同。

2000 年 1 月　与中国移动合作，进军手机短信市场。

3 月　网易推出的 wap. 163. com 网站可支持多种手机上网。

6 月　网易首次公开发行股票，在美国纳斯达克股票市场挂牌交易。

8月　网易网站成为国内第一家上星的门户站点，标志网易进入宽带服务领域。

8月　网易公司推出突破传统表现手法的全新电视广告“网易——网聚人的力量”，呼吁更多人参与互联网发展。

11月　丁磊被美国《福布斯》杂志评为中国50富豪第20位，其个人资产为1.34亿美元。

2001年1月　网易与中国移动合作推出手机短信息发送服务网站sms.163.com。

3月　www.163.com单日页面浏览量突破1亿。

8月　网易获得电子公告许可。

10月　网易免费邮箱扩容至25兆。

11月　推出新一代杀病毒、反垃圾、大容量的收费邮箱服务vip.163.com。

12月　网易推出自主开发的大型网络角色扮演游戏《大话西游Online》。

2002年8月　网易股票首次公开发行以来，公司第一次实现正盈利。

8月　推出自主开发的大型网络角色扮演游戏《大话西游2》。

11月　推出免费即时通信工具——网易泡泡（POPO）。

2003年1月　网易股票成为2002年在美国纳斯达克市场表现第一的股票。

3月　当选亚洲权威杂志*FinanceAsia*十家最有效为股东带来收益公司之一。

3月　网易与CNNIC合作通用网址。

7月　网易发行1亿美元零利息可转换债券。

9月　网易推出超大50兆免费邮箱www.126.com。

10月　丁磊以75亿元当选中国大陆首富。

11月　网易推出自主研发的大型网络游戏《梦幻西游》。

2004年1月　网易首页全新改版。

1月　网易《大话西游2》获2003年度最佳国产网络游戏大奖。

6 月 网易免费邮箱扩容至 260 兆。

6 月 推出第二代多媒体通信工具——网易泡泡 2004 升级版。

7 月 网易与 Google 签订战略合作，成为国内唯一采用国际领先搜索技术的门户网站

7 月 推出 2004 网易新版品牌广告“网聚高手篇”。

9 月 网易加入中国无线互联网行业“诚信自律同盟”。

9 月 《梦幻西游》被评为“亚太数字娱乐峰会唯一重点推荐网络游戏”奖，“第二届中国网络游戏年会年度网络游戏‘金手指’最佳创新”奖，“China joy 杯最受玩家欢迎的十大网络游戏”奖。

12 月 网易推出代理韩国 Q 版 3D 网络游戏《飞飞》。

12 月 网易为普及行业知识，传递营销经验，推出网易网络营销中心 marketing. 163. com 。

2005 年 2 月 网易推出财富邮 www. 188. com，邮箱服务更加人性化。

3 月 网易搜房联袂缔造房产权威平台，推出 soufun. 163. com。

4 月 网易联手金融界 营造人性化财经证券资讯平台。

4 月 网易与“李宁”公司合作，李宁网易体育频道全新登场。

4 月 网易与中国移动合作，推出动感地带伴你梦幻西游。

4 月 网易的两款 MMORPG 游戏《梦幻西游》、《大话西游 2》同时在线人数超越百万，率先占据国内网络游戏运营商中的第一个白金位置。

4 月 网易独家承办第九届苏迪曼杯中文官方网站。

5 月 网易免费邮箱推出邮件角标，大力提倡网络环保新理念。

7 月 网易推出门户网站首个家电频道。

8 月 网易全程参与北京——深圳国家环境保护模范城市万里行。

10 月 网易携手戴尔共谱数字娱乐新篇，倾力打造数字家庭时代的梦幻平台组合。

10 月 《梦幻西游》、《大话西游 2》和已经开始公测的 3D 游戏《大唐》3 款游戏均获得“最佳原创网络游戏”奖。

11 月 网易被 2005 年中国客户关怀标杆企业评审团授予互联网行业“2005 年度中国客户关怀标杆企业”称号 。

11 月　网易公司宣布任命丁磊担任首席执行官。

12 月　网易公司在 2005 年度中国游戏行业年会上荣获八项大奖。

2006 年 3 月　“网易体育梦想中国行”荣获“广告人·中国·案例奖”活动类金奖。

4 月　网易投资近 3800 万美元建立杭州新研发基地。

5 月　百事携手网易创新营销方式。

5 月　网易《大唐豪侠》公测，邀康师傅冰红茶掀武林盛事。

6 月　网易作为中国最大的免费电子邮件提供商，积极倡导反垃圾邮件活动。

9 月　网易整合产品线发力博客市场，网易博客盛装登场。

10 月　网易首页全新改版，开创网络媒体内容建设新纪元。

10 月　第四届中国网络广告大赛，网易一举囊括八项大奖。

11 月　网易体育频道成为广东宏远篮球俱乐部官方网站。

11 月　网易汽车频道成功推出“2006 年度汽车总评榜”。

12 月　2006 中国游戏行业年会，网易获得中国游戏优秀企业等 4 项大奖。

12 月　网易内容荣登《南方周末》“2006 年度传媒致敬榜”。

2007 年 1 月　网易在 2006 年度中国游戏产业年会中荣获“十大最受欢迎的网络游戏”等 8 项大奖。

2 月　网易娱乐频道携手百事举办“百事祝福传千里，齐心共创新纪录”活动，引爆网络原创祝福时尚新潮流，收到网友上传的祝福近千万条。

4 月　网易获“校园先锋品牌”和“最佳市场研究团队”等殊荣。

4 月　网易汽车频道重磅出击 2007 年上海国际车展，打造人、车、自然完美和谐盛宴。

4 月　网易体育频道发起“祈愿世界和平全球网络签名”活动，覆盖全球 193 个主权国家。

5 月　网易 VIP 邮箱与阿里巴巴合作，推出支付宝购买邮箱或续费。

5 月　网易《大话西游 3》内测。

6 月 广东省副省长佟星、广州市副市长甘新一行莅临广州网易大厦参观。

7 月 网易旗下默认搜索引擎 so. 163. com 的内核全面更换为网易自主研发的“有道搜索”技术 。

7 月 网易女人频道“网易女人说女人——女性网民性别观念与内容偏好”调查报告发布会在京召开。

7 月 网易在 2007 民营上市公司 100 强评选中获得“最佳盈利能力”十强之冠，并首次入围“2007 中国民营上市企业 100 强”综合榜。

7 月 网易在艾瑞 2007 年新营销年会上获得“2007 年度最佳网络广告媒体奖”。

9 月 网易《大话西游 3》正式运营。

9 月 网易在第五届中国网络广告大赛上获得四项大奖。

9 月 网易获“广告人 · 中国案例奖”金奖。

10 月 网易 yeah. net 邮箱全新推出。

10 月 网易在京召开“2008 网易 网聚人的力量”奥运战略发布会。

11 月 网易汽车频道参展第 5 届广州国际车展。

12 月 网易新闻频道承办国务院新闻办网络局网络作品大赛颁奖典礼。

12 月 网易有道搜索正式版上线。

2008 年 1 月 网易杭州研发中心正式破土动工，网易正式入驻“天堂硅谷”。

1 月 网易奥运频道全国高校 2008 观方站正式启动。

1 月 网易财经频道主办中国基金 10 年高峰论坛暨 2007 十大“金钻”基金公司颁奖典礼在京举行。

1 月 网易牵头发动网友捐款捐物 160 万，送至雪灾灾区。

2 月 网易与网势公司开展战略合作，联合在广州召开房产家居合作推介会。

3 月 网易女人频道与中国法学会反对家庭暴力网络联合举办“反对针对妇女的暴力”中国行动网络签名提交会。

3月　网易在中科三方主办的“我的互联网”品牌认知度调查中荣获“最佳支持媒体”及“网民最常使用的免费邮箱”两大奖项。

4月　网易汽车频道重拳出击汽车行业盛会——2008年第十届北京国际车展。

4月　在“第三届中国数字英雄会”上，CEO丁磊荣当“第三届中国数字英雄榜杰出人物”。

网易荣获“2007～2008年度最佳企业公民”等四项大奖。

5月　网易累计捐款1200万元，用于灾区重建工作，同时发起“抗震救灾，共铸爱心丰碑”紧急赈灾系列活动。

5月　网易与中国心理学会在京签署合作备忘录，共同发起“蓝十字”心灵救助站行动。

6月　网易客服中心荣获“中国最佳客户服务奖”、“中国最佳售后服务”两项大奖。

6月　网易携手新浪、腾讯与央视国际签约奥运视频授权。

8月　网易获得暴雪娱乐旗下星际争霸2、魔兽争霸3和战网的独家运营权。

9月　网易成为2010年广州亚运会互联网内容和网站服务赞助商。

9月　网易有道更新标识及域名，并推出有道桌面词典2.0测试版、有道个性首页、有道新闻等多个新产品。

参考文献

1. 丁磊,《我和网易》[J],《互联网周刊》,1999,2。

2. 互联网周刊专稿,《首富丁磊》[J],《互联网周刊》2003,6。

3. 丁磊,2005年11月11日,浙江大学演讲。

4. 丁磊,2007年7月11日,第五届中国国际数码互动娱乐产业高峰论坛演讲。

5. 张煦,《网易证实将全面退出企业邮箱服务》[J],北京娱乐信报,2002,9。

6. 张旭东,吕伟钢,《丁磊如何挽救网易:开始执行保守的财务制度》[J],IT经理世界,2003,1。

7. 张强,李颖,邱敏,《刘永好:IT界精英人士养猪说明畜牧业有前途》[J/OL],新华网,2009,3。

8.《丁磊煮酒论网易,笑谈纳斯达克已是一块鸡肋》[J],京华时报,2001,9。

9.《金庸主持的网络峰会访谈》[J],新浪科技,2000,9。

10. 黄婕,《丁磊高低调,网易投资3亿建立新研发中心》[J],21世纪经济报道,2008,1。

11.《揭密网易邮箱十年领跑业界之迷》[J],网易科技报道,2008,12。

12.《网易邮箱引领电子邮箱即时反应时代》[J],网易科技报道,2008,12。

13.《工程师丁磊:我与暴雪惺惺相惜》[J],第一财经日报,2009,4。

14.《暴雪正式将〈魔兽世界〉中国代理权授予网易》[J],腾讯科技,2009,4。

15. 王长春,牛智敬,《丁磊解读魔兽代理权争夺战:像结婚一样是缘分》[J],第一财经日报,2009,4。

16. 汪小星,《九城痛失〈魔兽世界〉代理权》[J/OL],南方报业网——南方都市报,2009,4。

17.《丁磊:不仅要养猪还要办“养猪网”》[J/OL],金羊网——新快报,2009,2。

18.《丁磊探索“绿色农业”新模式》[J],21 世纪经济报道,2009,2。

19.《网易再添合作伙伴,联袂李宁共建体育频道》[J/OL],http://www.enet.com.cn,2005,4。

20.《网易挖来杂志主编,发力门户网站内容之战》[J],第一财经日报,2005,4。

21.《丁磊:北京奥运报道是网易的一次良好契机》[J],网易新闻,2007,10。

22.《网易发布 2008 奥运战略,再提“网聚人的力量”》[J],网易新闻,2007,10。

23. 吴璇.《网易签约承建亚运官方网站,丁磊称网易不搬广州》[J/OL],金羊网,2008,9。

24. 网易 2000~2008 年各财季财务报告,网易财经。

25.《网易 CEO 丁磊接受媒体采访谈网易未来发展》[J],网易财经,2009,5。

26.《新经济最佳发展策略企业奖:搜狐新浪网易居前三》[J]. 搜狐 IT,2008,4。

27. 赵媛,《丁磊直接挑战盛大,与陈天桥争夺“网游霸主”》[J],竞报,2006,2。

28.《丁磊:继续精耕细作》[J/OL],全景网—新财富,2009,5。

29.《风格低调,丁磊乐观看待中国电子商务》[J/OL],天极-通信频道,2006,2。

30.《网易 VIP 邮箱管家,用“高效”代言》[J],网易新闻,2008,10。

[General Information]
书名=网易掌门人丁磊
作者=李今生编著
页数=222
SS号=12325297
DX号=
出版日期=2009.09
出版社=现代出版社